
BACHELORARBEIT

Herr
Nino Duit

**Die Rolle des Fußballtrainers
und seine Aufgabenbereiche
im Wandel der Zeit**

2016

BACHELORARBEIT

Die Rolle des Fußballtrainers und seine Aufgabenbereiche im Wandel der Zeit

Autor:
Herr Nino Duit

Studiengang:
Angewandte Medien (DHS)

Seminargruppe:
AA13wJ-MEM

Erstprüfer:
Prof. Dr. Detlef Gwosc

Zweitprüfer:
Mag. Jakob Rosenberg

Einreichung:
München, 7.3.2016

BACHELOR THESIS

The Role of a Footballmanager and his Fields of Duty in Changing Times

author:

Mr. Nino Duit

course of studies:

Applied Media (DHS)

seminar group:

AA13wJ-MEM

first examiner:

Prof. Dr. Detlef Gwosc

second examiner:

Mag. Jakob Rosenberg

submission:

Munich, 7.3.2016

Bibliografische Angaben

Duit, Nino:

Die Rolle des Fußballtrainers und seine Aufgabenbereiche im Wandel der Zeit

The Role of a Footballmanager and his Fields of Duty in Changing Times

62 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2016

Abstract

In der vorliegenden Arbeit wird nachgezeichnet, welche Rolle der Fußballtrainer seit der Regelvereinheitlichung 1863 spielt und wie sich diese mit der zunehmenden Professionalisierung des Sports geändert hat. Dabei wird auf die Entwicklungen in England und Deutschland eingegangen und verdeutlicht, wie sich die verschiedenen Herangehensweisen in diesen beiden Ländern entwickelt haben. Während der „Trainer“ in Deutschland hauptsächlich für die sportbezogene Arbeit im Verein verantwortlich ist, hat der „Manager“ in England auch administrative und wirtschaftliche Aufgaben zu bewältigen. Es wird analysiert, wie sich die Aufgabenfelder und Verantwortungsbereiche in diesen beiden Ländern im Laufe der Zeit verschoben haben und über welche Fähigkeiten ein erfolgreicher und angesehener Fußballtrainer heute verfügen muss.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	VI
Abbildungsverzeichnis	VII
1 Einleitung.....	1
1.1 Hinführung zur Thematik	1
1.2 Forschungsfrage	2
1.3 Methodische Vorgehensweise und Aufbau	3
2 Hauptteil.....	5
2.1 Entwicklung des Berufsfeldes bis zum 1. Weltkrieg.....	5
2.1.1 England.....	5
2.1.2 Deutschland.....	10
2.2 Entstehung neuer Aufgabenfelder in der Zwischenkriegszeit	12
2.2.1 England.....	12
2.2.2 Deutschland.....	18
2.3 Professionalisierung in den Jahrzehnten nach dem 2. Weltkrieg.....	22
2.3.1 England.....	22
2.3.2 Deutschland.....	28
2.4 Aktuelle Entwicklungen	33
2.4.1 England.....	33
2.4.2 Deutschland.....	39
3 Schluss	45
3.1 Zusammenfassung.....	45
3.2 Beantwortung der Forschungsfrage	47
3.3 Ausblick	48
Literaturverzeichnis	VIII
Eigenständigkeitserklärung	XIII

Abkürzungsverzeichnis

DFB: Deutscher Fußball-Bund, deutscher Fußballverband

FA: Football Association, englischer Fußballverband

POMO: Position of most Opportunity. Von Charles Hughes errechneter Punkt, der die vermeintlich größte Chance auf einen Torerfolg verspricht.

PR: Public Relations, Öffentlichkeitsarbeit

UEFA: Union des Associations Europeennes de Football, europäischer Fußballverband

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das 2-3-5-System.....	6
URL:	
https://de.wikipedia.org/wiki/Spielsystem_(Fu%C3%9Fball)#/media/File:2-3-5_(pyramid).svg [Stand 2.3.2016]	
Abbildung 2: Herbert Chapman	13
URL:	
https://upload.wikimedia.org/wikipedia/en/thumb/6/67/Herbert_Chapman_1.jpg/200px-Herbert_Chapman_1.jpg [Stand 2.3.2016]	
Abbildung 3: Das WM-System.....	15
URL:	
https://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/thumb/a/a6/WM-System-german.png/300px-WM-System-german.png [Stand 2.3.2016]	
Abbildung 4: Hennes Weisweiler	29
URL:	
http://mediadb.kicker.de/news/1000/1020/1100/3000/slideshow/793702/weisweiler_schieber_68-1381950781.jpg [Stand 2.3.2016]	
Abbildung 5: Christoph Daum.....	400
URL:	
http://images.nzz.ch/eos/v2/image/view/620/-/text/inset/b5688f9d/1.18396324/1412317771/christoph-daum-031014.jpg [Stand 2.3.2016]	

1 Einleitung

1.1 Hinführung zur Thematik

„In einem Fußballklub, der nur wenig Geld zur Verfügung hat, musst du dieses Geld für den besten Trainer ausgeben, den du bekommen kannst. Alles hängt von der Qualität des Trainers ab.“¹

Diese Aussage von Peter Risdale, einem ehemaligen Vorsitzenden des englischen Profivereins Leeds United, zeigt deutlich auf, welche wichtige Rolle Trainer in der Fußballwelt der heutigen Zeit besitzen. Doch dies war nicht immer so. Als der Sport entstand und 1863 erstmals ein einheitliches Regelwerk formuliert wurde, existierte der Beruf des Fußballtrainers noch nicht. Die Mannschaften trainierten sich in Eigenregie.

In den darauffolgenden etwa 150 Jahren steigerte sich die Popularität des Fußballs permanent – gleichzeitig wurde der Sport in allen Bereichen professionalisiert. Dies betrifft nicht nur die Spieler, sondern auch die Trainer. Ständig verschoben sich ihre Aufgabenfelder und ihre Rollen in den Vereinen. Besaßen die ersten Vertreter dieser Zunft im England des späten 19. Jahrhunderts noch kaum Entscheidungsgewalt und standen im Schatten der Präsidenten, Direktoren oder Vorstände, so erlangten die „Manager“, wie Trainer in England genannt werden, speziell in der Zwischenkriegszeit und vor allem dank des revolutionären Vertreters Herbert Chapman eine immer größere Bedeutung. Gleichzeitig verbreiterten sich ihre Tätigkeitsbereiche und Aufgabenfelder stets weiter. Die Fronten, an denen der Trainer zu kämpfen hat, multiplizierten sich im Laufe der Zeit.

Heute müssen Trainer den Fußball in taktischer und technischer Hinsicht verstehen, sie müssen eine Mannschaft führen sowie mit einer immer größer werdenden Medienlandschaft umgehen können. Trainer müssen die oft beißende öffentliche Kritik wegstecken. Trainer müssen Aufgaben an Mitarbeiter ihrer Trainerstäbe delegieren können und die ganzheitliche Entwicklung ihres Vereins im Auge behalten. Gleichzeitig müssen sie stets für kurzfristigen Erfolg sorgen, denn sonst droht innerhalb kürzester Zeit die Entlassung, die früher oder später jeden Fußballtrainer ereilt. Läuft es bei einem Verein nicht rund, ist der Trainer der erste Schuldige. Nicht umsonst heißt es immer wieder: „Es gibt nur zwei Gewissheiten im Leben: Menschen sterben und Fußballtrai-

¹ Schulze-Marmeling, 2005f: S. 7

ner werden entlassen.“ Die Erfolge von gestern zählen für einen Fußballtrainer schon heute nichts mehr.

1.2 Forschungsfrage

In der vorliegenden Arbeit wird die Rolle des Fußballtrainers im Wandel der Zeit nachgezeichnet. Im Zentrum der Arbeit steht eine Analyse der Aufgaben, mit denen sich ein Trainer in unterschiedlichen Zeiträumen zu beschäftigen hatte. Es soll gezielt darauf eingegangen werden, warum bestimmte Aufgabenfelder in einem bestimmten Zeitraum eine besondere Wichtigkeit genossen und andere eher weniger.

Die Rolle, die ein Trainer in seinem Verein und für seine Mannschaft spielte, hat sich im Laufe der Jahrzehnte entschieden gewandelt. Demzufolge ist es äußerst interessant zu sehen, wie sich die Aufgabenfelder und Verantwortungsbereiche von Zeit zu Zeit verschoben haben. Dabei wird nicht nur auf die Situation bei den Vereinen, sondern auch bei den Nationalmannschaften eingegangen.

Heute zählen das taktische Fachwissen, die sportliche Kompetenz, die Mannschaftsführung, die Medienarbeit und die Fähigkeit, Aufgaben delegieren zu können, zu den wichtigsten Fähigkeiten, über die ein Trainer verfügen sollte. Ziel der Arbeit ist es aufzuzeigen, wann welcher Bereich an Bedeutung gewann und wie er im Jahr 2016 gewichtet ist. Dabei gibt es auch Unterschiede zwischen verschiedenen Ländern. Im vorliegenden Werk wird auf die Situation in England und Deutschland eingegangen.

In verschiedenen Ländern entwickelte sich der Fußballsport in unterschiedliche Richtungen und mit einem variierenden Tempo. In einigen etablierten sich recht schnell professionelle Strukturen, in anderen dauerte dieser Prozess länger. Somit hatte auch der Fußballtrainer in unterschiedlichen Ländern in verschiedenen Zeiträumen andere Rollen inne. Die Entwicklung des Berufsbildes auf der ganzen Welt würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen und würde auch keine klaren Rückschlüsse geben. Stattdessen wird die Entwicklung des Fußballtrainers in England, dem Mutterland des Fußballs, sowie in Deutschland in die Tiefe gehend analysiert. Diesbezüglich treten im Laufe der Geschichte einige Wechselwirkungen auf: In den ersten Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts reisten englische Trainer durch Deutschland und brachten der lokalen Bevölkerung den Sport, der auf der Insel schon jahrzehntelang praktiziert wurde, näher. Später orientierten sich die Engländer an den Entwicklungen in Kontinentaleuropa und somit auch an Deutschland.

Besonders interessant ist eine vergleichende Analyse zwischen der geschichtlichen Entwicklung des Fußballtrainers in England und Deutschland auch hinsichtlich der verschiedenen Aufgabenfelder, die der Trainer bis heute in den beiden Ländern zu bear-

beiten hat. In England wird der Fußballtrainer nicht umsonst als „Manager“ bezeichnet. Er ist für weit mehr als die sportlichen Aspekte verantwortlich und seine Macht in seinem Verein ist dementsprechend größer als hierzulande. In Deutschland steht dem Trainer zumeist ein Sportdirektor oder -vorstand helfend zur Seite. Somit werden in der folgenden Arbeit auch zwei verschiedene Ansätze, dieses Berufsfeld zu definieren und auszufüllen, porträtiert.²

1.3 Methodische Vorgehensweise und Aufbau

Ausgehend von England verbreitete sich der Fußballsport ab dem Ende des 19. Jahrhunderts über die ganze Welt und ist heutzutage der mit Abstand beliebteste Sport des Planeten. Er wird nicht nur von Millionen Menschen selbst ausgeübt, sondern auch medial und live im Stadion intensiv verfolgt. Um die Rolle, die der Trainer bei dieser Entwicklung gespielt hat, verständlich nachzeichnen zu können, ist das vorliegende Werk chronologisch aufgebaut. Die einzelnen Kapitel bauen aufeinander auf.

Um eine klare Struktur zu bieten, wurde die Fußballgeschichte in vier grobe zeitliche Abschnitte unterteilt. Dabei handelt es sich um die Zeit bis zum 1. Weltkrieg, die Zwischenkriegszeit, die Jahrzehnte nach dem 2. Weltkrieg sowie das vergangene Vierteljahrhundert bis in die Jetztzeit im Jahr 2016. Abwechselnd wird in diesen Kapiteln auf die Situation in England und Deutschland eingegangen. Da es naturgemäß Wechselwirkungen zwischen den beiden Ländern und vor allem zwischen den unterschiedlichen zeitlichen Abschnitten gegeben hat, können keine ganz klaren Trennlinien zwischen den Zeiträumen gezogen werden. Speziell der Übergang zwischen den beiden abschließenden Abschnitten kann als wässrig bezeichnet werden.

Während bereits unzählige Publikationen zur Geschichte des Fußballsports im Allgemeinen von verschiedensten Autoren verfasst wurden, gibt es bisher noch kein Werk, in dem die Geschichte des Trainers detailliert erläutert wird. Die Publikation, die diesbezüglich zumindest Ansätze zeigt und einen kleinen Abriss dieser Thematik präsentiert, ist „Strategen des Spiels“ von Herausgeber Dietrich Schulze-Marmeling. Dieses Werk ist somit eine der Kernquellen der vorliegenden Arbeit. Schulze-Marmeling verfasste darüber hinaus einige weitere Publikationen, die dem Autor bei der Recherche äußerst dienlich waren. In den vergangenen Jahren begannen sich Fachmedien wie

² Wird in der folgenden Arbeit explizit auf den Beruf des Fußballtrainers in England eingegangen, so wird dieser „Manager“ genannt. In allgemeinen Punkten oder welche, die sich nur auf Deutschland beziehen, wird von einem „Trainer“ gesprochen. Im deutschen Kontext wird die Bezeichnung „Manager“ wie hierzulande üblich als Synonym für „Sportdirektor“ verwendet.

etwa das „kicker Sportmagazin“ immer mehr mit der Rolle des Fußballtrainers in der Jetztzeit zu beschäftigen. Demzufolge dienen einige Artikel aus dieser Zeitschrift als Quelle für die vorliegende Arbeit.

Um die Entwicklungen der verschiedenen zeitlichen Abschnitte und Jahrzehnte genau analysieren und bewerten zu können, dienten dem Verfasser Biografien der prägenden Trainer der jeweiligen Zeit als Quelle. Diese Trainer waren auch meist diejenigen, die das Berufsfeld in ihrer Zeit mit neuen Ideen fütterten und somit nachhaltig revolutionierten.

Dabei sind in England vor allem Herbert Chapman, Matt Busby, Bill Shankly, Alex Ferguson, Arsene Wenger und Jose Mourinho zu nennen. Auf deutscher Seite in der Frühzeit die englischen Pioniere Jimmy Hogan und William J. Townley sowie Richard Girulatis und später Hennes Weisweiler, Ottmar Hitzfeld, Christoph Daum und Jürgen Klinsmann. Von all diesen wurden bibliografische Publikationen studiert und eingeordnet.

Während in England der Profifußball bereits 1885 legalisiert wurde, startete die professionelle Bundesliga in Deutschland erst im Jahr 1963 in ihre erste Saison. Auch deshalb waren die englischen Manager speziell bis zum Start der Bundesliga ihren deutschen Kollegen in vielen Entwicklungen zeitlich voraus. Bis zum 2. Weltkrieg gingen die meisten revolutionären Ideen, die das Berufsbild nachhaltig prägten, von England aus. Folgerichtig nimmt die geschichtliche Analyse der Rolle des Trainers auf der Insel – speziell in den ersten zeitlichen Abschnitten – auch mehr Raum ein.

2 Hauptteil

2.1 Entwicklung des Berufsfeldes bis zum 1. Weltkrieg

2.1.1 England

Training in Eigenregie

Die ersten Formen des Fußballspiels, in einer Art, wie wir es heute kennen, wurden in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts in englischen Public Schools³ praktiziert. Die Impulse gingen dabei aber von den Schülern aus, die das Spiel aufgriffen und in Eigenregie praktizierten. Lehrer fungierten dabei in keiner Weise als eine Art Trainer. Ganz im Gegenteil, gelegentlich wurde der Fußballsport sogar praktiziert, um die Lehrer, die sich mit diesem Sport zu Beginn nicht anfreunden konnten, zu provozieren.⁴ Die Teams dieser Public Schools pflegten einen individualistischen Spielstil, das sogenannte „dribbling game“; mannschaftstaktische Elemente waren dabei nicht zu erkennen. Demzufolge war auch kein eigener Trainer erforderlich. Die Spieler organisierten sich selbst.⁵

Um Spiele zwischen den unterschiedlichen Public Schools zu erleichtern, wurde 1863 ein einheitliches Regelwerk erarbeitet. Bereits wenige Wochen zuvor wurde der englische Fußballverband FA gegründet, der fortan für die landesweite Organisation des Sports verantwortlich war und sich ab Anfang der 1870er Jahre auch für die Ausrichtung des FA Cups⁶ zuständig zeigte.⁷ An diesem nahm etwa der Verein Wanderers FC teil, der zu den erfolgreichsten der Zeit gehörte und den Cup zwischen 1872 und 1878 fünfmal gewinnen konnte. Angeführt wurde diese Mannschaft von Spielertrainer Charles W. Alcock, der auch für die taktische Ausrichtung des Teams verantwortlich war. Als einer der ersten ließ er statt mit einem 1-0-9-, mit einem 1-2-7-System⁸ agie-

³ Eine britische Public School ist, anders als es der Name vermuten lässt, eine Schule, die nicht durch staatliche Mittel, sondern durch Studiengebühren finanziert wird.

⁴ Vgl. Schulze-Marmeling, 2000: S. 18

⁵ Vgl. Schulze-Marmeling, 2005a: S. 12f

⁶ Der FA Cup ist der älteste Fußballwettbewerb der Welt. Er wird im K.o.-System ausgetragen.

⁷ Vgl. Schulze-Marmeling, 2000: S. 25

⁸ Bei einem 1-2-7-System agiert eine Mannschaft mit einem Verteidiger, zwei Mittelfeldspielern und sieben Angreifern.

ren.⁹ Alcock sah sein Aufgabenfeld jedoch nicht nur darin, seine Mannschaft einzustellen, sondern auch die allgemeine Popularität des Fußballsports voranzutreiben. So verfasste er beispielsweise Lehrbücher, in denen er unter anderem die Aufgabengebiete der unterschiedlichen taktischen Positionen, die in einer Mannschaft ausgefüllt werden mussten, erläuterte.¹⁰

Viele andere Vereine verfügten in den 1870er Jahren noch nicht einmal über einen nominellen Spielertrainer. Als Nottingham Forest in dieser Zeit als eine der ersten Mannschaften in England das 2-3-5-System spielte, galt Mannschaftskapitän Sam Widdowson als Urheber dieser Taktik.¹¹ Im Entferntesten kann somit auch er als eine Art Spielertrainer bezeichnet werden, beschäftigte sich Widdowson doch zumindest mit taktischen Fragen.



Abbildung 1: Das 2-3-5-System

Bis Anfang der 1880er Jahre war der englische Fußball ausschließlich von Amateuren geprägt. Und das auf allen Ebenen. Der Begriff „Amateur“ trifft dabei nicht nur auf die Spieler selbst, sondern auch auf die Vereinsverantwortlichen zu. Der Spaß am Spiel stand im Vordergrund, systematische Trainingseinheiten fanden keine statt. Geändert hat sich dies erst mit der aufkommenden Begeisterung der Arbeiterschicht für den

⁹ Vgl. Biermann/Fuchs, 2009: S. 52ff

¹⁰ Vgl. Biermann/Fuchs, 2009: S. 60

¹¹ Vgl. Wilson, 2009: S. 22

Fußball.¹² Diese Begeisterung wurde in den 1880er Jahren durch eine Verbesserung der Lohnsituation sowie eine Reduktion der Arbeitszeit geweckt. Die Arbeiterschicht hatte nun genug Zeit und Geld, um unterschiedlichen Hobbies nachzugehen.¹³

Im Norden Englands wurden in der Folge etliche proletarische Vereine gegründet. Mit Blackburn Olympic siegte 1883 erstmals ein solcher im FA Cup, den bisher ausschließlich die Mannschaften der Public Schools gewinnen konnten. Blackburn präsentierte sich in der Vorbereitung auf das Finale bereits äußerst professionell und absolvierte gar ein einwöchiges Trainingslager.¹⁴ Dieses wurde aber von keinem Vereinsverantwortlichen, sondern vom Spieler Jack Hunter organisiert.¹⁵ Bereits zwei Jahre später, 1885, wurde das Profitum in England legalisiert, was 1888 zur Einführung einer Profiligena führte. Damit wurde der Fußball zu einer immer wichtigeren Angelegenheit – sowohl in sportlicher, als auch in finanzieller Hinsicht. Logische Konsequenz daraus war, dass zunehmend auf die Zusammenstellung und Taktik der Mannschaften sowie die Fitness der Spieler geachtet werden musste. Dafür wurde eine entsprechende Person, die dem heutigen Manager zumindest nahekommt, benötigt.¹⁶

Erste Vorläufer des Managers

In den folgenden Jahren engagierten immer mehr Vereine einen bezahlten Verantwortlichen für ihre Mannschaft, der entweder „Sekretär“, „Manager“ oder „Trainer“ genannt wurde.¹⁷ Die Tätigkeit umfasste wohl Aufgaben aus diesen drei Berufen, wie wir sie heute kennen. Viele Vereinsdirektoren setzten einen Klubsekretär als Bindeglied zwischen ihnen selbst und dem Team ein. Der Klubsekretär war somit nicht nur für das administrative Management, sondern auch für die Trainingsinhalte zuständig. Aus dieser Arbeitsteilung heraus entstand wohl auch die Tradition, dass ein Cheftrainer in England stets als „Manager“ und nicht als „Trainer“ oder „Coach“ bezeichnet wird.¹⁸

Die Aufgabengebiete des Sekretärs lagen in der Rekrutierung neuer Spieler, der Gewährleistung der physischen Fitness der Akteure sowie der Festlegung der Teamtaktik. Bis hierhin waren die Vorbereitung auf Spiele sowie die Zusammenstellung der Teams entweder Aufgabe der Vorstände eines Vereins oder der Spieler beziehungsweise

¹² Vgl. Schulze-Marmeling, 2005a: S. 11f

¹³ Vgl. Schulze-Marmeling, 2000: S. 31

¹⁴ Vgl. Schulze-Marmeling, 2005a: S. 11f

¹⁵ Vgl. Wilson, 2009: S. 20

¹⁶ Vgl. Schulze-Marmeling, 2005a: S. 14

¹⁷ Vgl. Schulze-Marmeling, 2000: S. 106

¹⁸ Vgl. Schulze-Marmeling, 2005a: S. 14f

Spielertrainer selbst gewesen. Durch die zunehmende Professionalisierung und die steigende Erwartungshaltung der immer größer werdenden Fanmassen stellten sich diese Aufgaben jedoch immer zeitraubender dar. Außerdem scheuten viele Direktoren mittlerweile den direkten Umgang mit den Mannschaften, da diese zunehmend aus Profispielern der Arbeiterschicht bestanden, welche die Direktoren als sozial minderwertig betrachteten.¹⁹

Ein weiterer wohl nicht unerheblicher Aspekt, der zur Einführung des bezahlten Managerberufs führte, war die zunehmende Emotionalität, die das Spiel zu beherrschen begann. Immer mehr Vertreter der Arbeiterschaft bevölkerten die Tribünen und sorgten dort – wenn es für ihren Verein schlecht lief – für Ausschreitungen und regelmäßige Spielfeldinvasionen. Schnell machten sich die Zuschauer bei Misserfolgen ihrer Vereine auch auf die Suche nach Sündenböcken und fanden diese oft in den Direktoren oder Vorständen. Mit einem Trainer, Manager oder Sekretär auf der Bank konnten diese die Schuld bequem weitergeben.²⁰

Obwohl viele Vereine in den 1880er und 1890er Jahren ihre Mannschaft also Sekretären anvertrauten, gab es bis zum ersten Weltkrieg noch genügend Beispiele für Klubs, bei denen weiterhin Direktoren diese Aufgaben übernahmen.²¹

Von fußballbezogenen Trainingseinheiten der Sekretäre kann in der Zeit um die Jahrtausendwende noch keine Rede sein. Der Fokus lag fast ausschließlich auf Laufeinheiten und Sprintübungen. Mit dem Ball zu trainieren wurde als überflüssig und manchmal sogar als schädlich angesehen. Ein Trainingsplan der Tottenham Hotspur aus dem Jahr 1904 zeigt beispielsweise, dass lediglich zwei Einheiten mit dem Ball pro Woche angesetzt waren.²² Ernest Mangnall, der von 1903 bis 1912 Manchester United manage- te, ließ seine Mannschaft unter der Woche fast gänzlich ohne Ball trainieren. Grund dafür war, dass dies den Hunger seines Teams auf das kommende Spiel vergrößern würde.²³

Das Scouting, also das Suchen nach passenden Spielern für die eigene Mannschaft, gehörte schon sehr früh zu den Hauptaufgaben eines Klubsekretärs. Major William Sudell, der diesen Posten bei Preston North End innehatte, beschäftigte sich mit diesem Thema beispielsweise intensiv und hielt speziell in Schottland Ausschau nach

¹⁹ Vgl. Schulze-Marmeling, 2000: S. 106

²⁰ Vgl. Schulze-Marmeling, 2000: S. 106f

²¹ Vgl. Schulze-Marmeling, 2005a: S. 14

²² Vgl. Wilson, 2009: S. 27

²³ Vgl. Schulze-Marmeling, 2014: S. 51

Talenten. Viele Spieler, die er dort fand, standen in der Mannschaft, die 1888/89 ungeschlagen englischer Meister wurde.²⁴

Die Auffassungen, welche Aufgaben ein Klubsekretär zu dieser Zeit zu erfüllen hatte, variierten stark. Viele Vertreter dieser Zunft überließen taktische Fragen den Spielern weiterhin gänzlich und kümmerten sich hauptsächlich um die Finanzen des Vereins und die Aufstellung der Mannschaft für die Spiele.²⁵ Ein Beispiel dafür ist John James Bentley, der bei Manchester United 1912 Nachfolger von Ernest Mangnall wurde. Während er die Arbeit auf dem Platz den Spielern überließ, begann er, den Verein wie ein Unternehmen zu strukturieren und Geschäftsprinzipien einzuführen. Angesichts eines jährlichen Umsatzes von über 20.000 Pfund sah er diese Entwicklung als zwingend an.²⁶ Auch Harry Bradshaw, zu dieser Zeit Manager des FC Fulham, sah sich selbst eher als Geschäftsmann und Verwalter denn als Trainer.²⁷ Vereinzelt gab es aber auch schon damals Manager, die als Macher ihrer Mannschaften galten. Ein Beispiel dafür ist Tom Maley bei Manchester City.²⁸

Dass ein Bedarf an einem taktischen Diskurs bestand, war vielen Sekretären jedoch klar. So wurden bei Newcastle United, einem der erfolgreichsten Teams dieser Zeit, etwa die Spieler dazu aufgefordert, selbst Taktikdiskussionen zu führen und auch Mannschaftsaufstellungen für die Spiele auszuarbeiten.²⁹

So kam es, dass einige der ersten richtigen Manager über den Zwischenschritt des Spielertrainers in den Job hineinwuchsen. So etwa Herbert Chapman, der zum bedeutendsten Manager der Zwischenkriegszeit werden sollte. 1907 wurde Chapman Spielertrainer von Northampton Town. Er engagierte sich aktiv am Transfergeschehen und entwarf einen taktischen Plan für seine Mannschaft. Dies blieb auch der Lokalpresse nicht verborgen, die Chapman für die Erfolge der Mannschaft, etwa einen Titelgewinn in der Southern League³⁰, verantwortlich machte und nicht den Präsidenten Pat Darnell, wie es eigentlich üblich gewesen wäre.³¹ Chapman versuchte auch junge Spieler aus der Region zu scouten, indem er vor jeder Saison extra Spiele abhielt, in

²⁴ Vgl. Schulze-Marmeling, 2014: S. 22

²⁵ Vgl. Studd, 1998: S. 24f

²⁶ Vgl. Schulze-Marmeling, 2014: S. 68f

²⁷ Vgl. Wilson, 2009: S. 28

²⁸ Vgl. Schulze-Marmeling, 2014: S. 50

²⁹ Vgl. Studd, 1998: S. 24f

³⁰ Die Southern League war um die Jahrtausendwende eine Konkurrenzliga zur professionelleren First Division, an der hauptsächlich Vereine aus nördlicheren Gebieten teilnahmen.

³¹ Vgl. Studd, 1998: S. 35ff

denen sich Talente präsentieren konnten. Nach zwei Jahren als Spielertrainer wurde Chapman 1909 zum hauptamtlichen Manager von Northampton Town.³²

2.1.2 Deutschland

Spielertrainer und ein erster Proficoach

Während in England Anfang der 1870er Jahre mit dem FA Cup bereits ein regulärer Wettbewerb ausgetragen wurde, war der Fußballsport in Deutschland noch weitestgehend unbekannt. Das vermeintlich erste Spiel richtete der Braunschweiger Lehrer Konrad Koch 1874 mit seinen Schülern aus.³³ In den folgenden Jahren entwickelte sich der Fußballsport in Deutschland sehr langsam weiter. Gespielt wurde hauptsächlich in Schulen, wo Turnlehrer als eine Art Trainer fungierten. Aus diesen Schülermannschaften gingen später auch erste deutsche Fußballvereine hervor. Beispiele dafür sind der Hamburger SV oder der 1. FC Nürnberg.³⁴

Diese Vereine wurden in den Anfangsjahren hauptsächlich von Spielertrainern geleitet. Beim FC Freiburg, einem der erfolgreichsten Klubs um die Jahrhundertwende, fungierte etwa Ernst Schottelius als Spieler, Trainer und Manager in Personalunion.³⁵ Auch beim FC Bayern München war mit Paul Francke ein Spieler für die Leitung des Trainings und die Mannschaftsaufstellung für die Spiele verantwortlich.³⁶ Die besten Lehrstunden bereiteten deutschen Vereinen dieser Zeit aber nicht Spielertrainer, sondern ausländische Topmannschaften, die zu Partien eingeladen wurden. Speziell im technischen und taktischen Bereich lernten die deutschen Fußballer von diesen enorm.³⁷

Mit dem Engländer William J. Townley engagierte der Karlsruher FV 1909 als erster deutscher Verein einen hauptamtlichen Trainer. Townley legte in seinen Trainingseinheiten nicht nur Wert auf fußballerische Grundlagen wie die Ballbehandlung, sondern zeigte auch erste Anzeichen eines bis dahin ungekannten Taktiktrainings, indem er Spielzüge und Angriffskombinationen einüben ließ. Sein Kredo vom Kombinationsspiel wurde auf alle KfV-Teams übertragen, weshalb nachkommende Jugendspieler in der ersten Mannschaft keine Eingewöhnungszeit brauchten. Townley kümmerte sich also

³² Vgl. Studd, 1998: S. 40ff

³³ Vgl. Zeyringer, 2014: S. 88f

³⁴ Vgl. Schulze-Marmeling, 2000: S. 68ff

³⁵ Vgl. Schulze-Marmeling, 2011: S. 22f

³⁶ Vgl. Schulze-Marmeling, 2011: S. 30

³⁷ Vgl. Schulze-Marmeling, 2011: S. 45

nicht nur um die erste Mannschaft, sondern auch um die Jugendabteilung des Vereins. Somit wirkte sich seine Tätigkeit auch langfristig positiv auf den Verein aus. Aus finanziellen Gründen wurde sein Vertrag 1911 aber bereits wieder aufgelöst.³⁸

Englische Pioniere lehren die Grundlagen

Auch andere Vereine merkten schnell, welch positiven Einfluss Townley auf den Karlsruher FV hatte. Vielerorts wurde die „Trainerfrage“, ob sich der finanzielle Aufwand der Verpflichtung eines Profitrainers lohnen würde, immer intensiver diskutiert.³⁹ Mit seiner Trainertätigkeit in Karlsruhe war Townley ein Vorreiter für andere englische und schottische Trainer, die in der Folgezeit als Entwicklungshelfer nach Deutschland kamen.⁴⁰ Die Hauptaufgabe dieser Trainer bestand darin, ihren Spielern die grundlegenden Fähigkeiten, die in England schon Gang und Gäbe waren, beizubringen.⁴¹

Der FC Bayern verpflichtete mit Charles Griffiths zur Saison 1911/12 etwa erstmals einen hauptamtlichen Trainer. Er ist aber nicht der erste Engländer, der Spielern des FC Bayern die Feinheiten des Sports näherbrachte. Bereits zuvor haben Thomas Taylor in der Saison 1908/09 und George Hoer in der darauffolgenden Spielzeit vereinzelt Übungseinheiten geleitet. Durch die Verpflichtung von Griffiths professionalisierte sich jedoch der ganze Trainingsbetrieb. Statt zuvor zweimal pro Woche wurde nun täglich um 16 Uhr trainiert. Neben fußballspezifischen Übungen wurde dabei aber vor allem im konditionellen Bereich gearbeitet. Steigerungsläufe, mehrstündige Dauermärsche oder turnerische Übungen standen auf dem Programm. Nach der Spielzeit wurde Griffiths verabschiedet und der FC Bayern kam eineinhalb Jahre ohne Trainer aus, bis Townley 1913 für einige Monate verpflichtet wurde.⁴² Auch dieser Umstand zeigt, dass die meisten deutschen Vereine in den Jahren vor dem 1. Weltkrieg nicht in der Lage waren, einen hauptamtlichen Trainer über einen längeren Zeitraum zu bezahlen.⁴³

In England wären die finanziellen Mittel zwar vorhanden gewesen, aber man sah schlicht keinen Bedarf für hauptamtliche Trainer. Stattdessen kümmerten sich entweder Spielertrainer oder der Sekretär um diesen Aufgabenbereich.⁴⁴ Trainer, wie es

³⁸ Vgl. Grüne, 2005a: S. 49ff

³⁹ Vgl. Schulze-Marmeling, 2011: S. 49

⁴⁰ Vgl. Schulze-Marmeling, 2005a: S. 9

⁴¹ Vgl. Schulze-Marmeling, 2005a: S. 19

⁴² Vgl. Schulze-Marmeling, 2011: S. 50f

⁴³ Vgl. Grüne, 2005a: S. 50f

⁴⁴ Vgl. Schulze-Marmeling, 2011: S. 48

Townley oder Griffiths waren, wurden in Kontinentaleuropa deutlich mehr geachtet als in ihrer Heimat.⁴⁵

Für die Konzepte und Methoden der englischen Pioniere ließen sich bald auch erste fußballverbundene Deutsche inspirieren, die sich dann für den Beruf des Trainers begeistern sollten. Als erster deutscher Trainer gilt Richard Girulatis. In den Jahren vor dem 1. Weltkrieg trainierte er unter anderem TeBe Berlin. Bei dieser Tätigkeit entwarf er eigene Trainingsprogramme, wobei er stets darauf bedacht war, die Einzelausbildung eines jeden Spielers voranzutreiben. Dafür verfasste er detaillierte Anforderungsprofile für jede Position auf dem Feld. Da es im deutschsprachigen Raum zu dieser Zeit noch keine eigene Trainingslehre für den Fußball gab, griff Girulatis bei seiner Trainingsgestaltung auch auf viele Übungen aus der Leicht- und Schwerathletik zurück.⁴⁶

Im Vorfeld der olympischen Spiele 1916 in Berlin, die später wegen des 1. Weltkrieges jedoch abgesagt werden mussten, wurde Girulatis vom DFB als einer von fünf bezahlten Trainern angeheuert, die dafür verantwortlich waren, die deutsche Fußballnationalmannschaft auf das Turnier vorzubereiten. Nach einigen Lehrgängen unterbrach der 1. Weltkrieg jedoch dieses Vorhaben.⁴⁷

2.2 Entstehung neuer Aufgabenfelder in der Zwischenkriegszeit

2.2.1 England

Allmacht im Verein

Die Zwischenkriegszeit des englischen Fußballs ist im Großen und Ganzen von einer einzigen Person geprägt: Herbert Chapman. In den 1920er und 1930er Jahren revolutionierte er den Job des Managers und setzte bei Huddersfield Town und Arsenal London in den unterschiedlichsten Bereichen neue Maßstäbe, die jahrzehntelang gültig bleiben und das Berufsfeld definieren sollten.

⁴⁵ Vgl. Schulze-Marmeling, 2005a: S. 17

⁴⁶ Vgl. Eggers, 2005: S. 37ff

⁴⁷ Vgl. Eggers 2005: S. 40



Abbildung 2: Herbert Chapman

In den 1920er Jahren stellte sich die Aufgabenverteilung bei den meisten Vereinen praktisch identisch wie vor dem 1. Weltkrieg dar. Klubsekretäre, die ihre hauptsächliche Aufgabe aber weiterhin im Kaufen und Verkaufen von Spielern sahen, betreuten die Mannschaften. Um die körperliche Fitness der Spieler kümmerte sich nun bei einigen Vereinen eine Art Vorläufer des Konditionstrainers, der bei der Auf- und Einstellung der Mannschaft jedoch kein Mitspracherecht besaß. Dieses Konzept schien recht weit verbreitet gewesen zu sein. So heißt es, dass der spätere Erfolgsmanager des FC Liverpool, Bill Shankly, bei seiner Zeit als aktiver Spieler von Carlisle United Anfang der 1930er Jahre, sowohl mit „Manager“ Billy Hampson als auch mit „Trainer“ Tommy Curry gut ausgekommen sei.⁴⁸ Die Aufgabenfelder dieses „Trainers“ werden sich kaum über die Bereiche der Fitness- und Konditionsarbeit hinweg erstreckt haben.

Matt Busby, der später erfolgreich bei Manchester United arbeiten sollte, war zu dieser Zeit aktiver Spieler von Manchester City und berichtete, dass sein damaliger Manager fast ausschließlich vom Schreibtisch arbeitete und der Mannschaft nur einmal in der Woche begegnete.⁴⁹

Genau in dieser Zeit wurde Chapman zum ersten Manager, wie wir ihn heute kennen.⁵⁰ Dank seiner Erfolge vor dem 1. Weltkrieg bei Northampton Town genoss Chapman

⁴⁸ Vgl. Kelly, 1997: S. 20

⁴⁹ Vgl. Schulze-Marmeling, 2014: S. 93

⁵⁰ Vgl. Biermann/Fuchs, 2009: S. 65

schon einen guten Namen in der Branche. Als er 1921 als Manager von Huddersfield Town angestellt wurde, verlangte er von den Direktoren die volle Kontrolle über den Verein. Kein Manager im englischen Profifußball hatte bisher so viel Macht wie Chapman in Huddersfield. Er konnte etwa die Mannschaftsaufstellung alleinverantwortlich festlegen.⁵¹ Chapman entschied darüber hinaus über die Taktik seiner Mannschaft und über Spielertransfers. Er hatte aber nicht nur den kurzfristigen sportlichen Erfolg, sondern stets den kompletten Verein im Blick. Während seiner Tätigkeit in Huddersfield veranlasste er etwa die Verlegung eines neuen Rasens im Stadion sowie die Renovierung der Pressetribüne. Die Aufgabenfelder, die er bearbeiten durfte, waren also äußerst vielfältig.⁵² Chapman gilt als erster professionell arbeitender Manager.⁵³ Mit Huddersfield Town gewann er die englische Liga in den Jahren 1924 und 1925.⁵⁴

Angesichts der Erfolge, die Huddersfield Town mit einem professionellen Manager feiern konnte, begannen einige Zeitungen die Herangehensweise vieler übriger Vereine, die in diesem Bereich noch reichlich amateurhaft aufgestellt waren, zu hinterfragen. In einem Artikel des „Sporting Chronicle“ heißt es 1925 beispielsweise, dass der Mann, der Spieler transferiert und trainiert, aus Sicht des jeweiligen Vereins auch der wichtigste im Klub sein sollte – und über dementsprechenden Kompetenzen verfügen sollte.⁵⁵

Die Taktik erhält Einzug in den Fußball

Das Jahr 1925 sollte allgemein gesehen einen Wendepunkt in der Geschichte des Fußballs darstellen. Am 12. Juni wurde die Abseitsregel reformiert. Fortan mussten sich zwischen einem angespielten Spieler und dem Tor nur mehr zwei statt vormals drei gegnerische Akteure befinden. Während Taktik bis zu diesem Zeitpunkt zu vernachlässigen war, da die meisten Mannschaften mit fünf Angreifer schlicht stürmten, mussten sich die Teamverantwortlichen, welche Bezeichnung sie auch trugen, nun Gedanken über Defensivkonzepte machen.⁵⁶

Chapman war der Erste, der dies verstand. Seine Ideen, wie mit der neuen Abseitsregel umgegangen werden sollte, realisierte er jedoch nicht mehr bei Huddersfield Town, sondern bei Arsenal London, dem Verein, von dem er im Sommer 1925 verpflichtet

⁵¹ Vgl. Studd, 1998: S. 86f

⁵² Vgl. Wilson, 2009: S. 45ff

⁵³ Vgl. Schulze-Marmeling, 2000: S. 107

⁵⁴ Vgl. Studd, 1998: S. 12f

⁵⁵ Vgl. Wilson, 2009: S. 47

⁵⁶ Vgl. Bausenwein, 2006: S. 92

worden war. Auch bei Arsenal herrschte die Tradition, wonach nicht der Manager, sondern der Vorsitzende die letzte Entscheidungsgewalt besaß. Bei seiner Vertragsunterschrift ließ sich Chapman jedoch, wie zuvor bei Huddersfield, die volle Kontrolle über den Verein zusichern. Darüber hinaus verlangte er fünf Jahre Zeit, um seine Ideen implementieren zu können.⁵⁷ Solch langfristiges Denken war in dieser Zeit im englischen Fußball ungekannt.⁵⁸

Um aus der neuen Abseitsregel seinen Nutzen ziehen zu können, entwickelte Chapman das sogenannte WM-System. Im Vergleich zur bis dahin gängigen 2-3-5-Formation zog er den zentralen Mittelfeldspieler zwischen die beiden Verteidiger und zwei Stürmer ins offensive Mittelfeld. Die Positionen ließen sich nun in Form eines „W“ und eines „M“ anordnen.

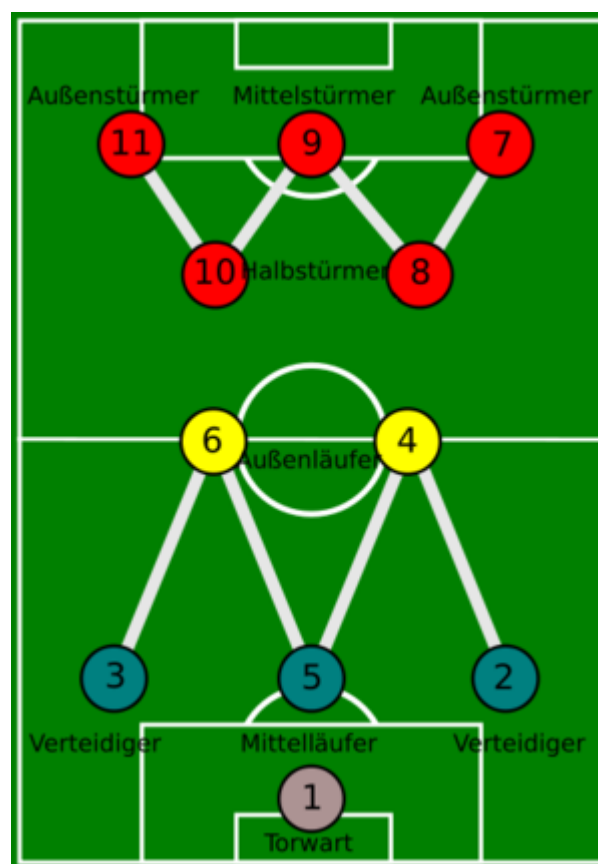


Abbildung 3: Das WM-System

⁵⁷ Vgl. Studd, 1998: S. 90ff

⁵⁸ Vgl. Wilson, 2009: S. 48

Um dieses neue System mit entsprechend anpassungsfähigen und intelligenten Spielern füllen zu können, brauchte der Manager einen perfekten Überblick über den Transfermarkt. Diese Fähigkeit besaß Chapman, der das Team unter anderem mit David Jack und Cliff Bastin passend verstärkte.⁵⁹ Um den Spielern seine Ideen vermitteln zu können, führte Chapman eine wöchentliche Taktikbesprechung ein. Vergleichbares gab es bis hierhin bei keinem anderen englischen Profiverein.⁶⁰ Bei diesen Besprechungen wurde die Ausrichtung des kommenden Spiels festgelegt und des vergangenen analysiert. Mit einem zuvor verfassten Report über den nächsten Gegner präsentierte Chapman den Spielern die entsprechenden Pläne an der Taktiktafel. Laut der englischen Zeitung „Daily Mail“ war Chapman der erste Manager, dem es gelang, Siege methodisch zu organisieren.⁶¹

Durch diese revolutionären Entwicklungen begann die Zeit der Taktik und somit die Zeit der Manager, die sich intensiv mit dem Spiel befassen mussten. Erstmals zählte eine tiefgreifende Beschäftigung mit taktischen Fragen zu den Hauptaufgaben eines Managers. Immer neue Generationen an Managern entwickelten neue Strategien und Systeme und definierten ihre Arbeit teilweise über diese.⁶² Fortan wurden die Mannschaftsaufstellung und die Taktik nicht mehr vom Mannschaftskapitän oder Vorstand, sondern vom Manager festgelegt. Dies verschaffte ihm eine gewisse Machtstellung.⁶³ Spätestens jetzt vertrauten so gut wie alle englischen Vereine einem richtigen Manager. Unter anderem auch die Spitzenvereine FC Everton und Aston Villa, die sich diesbezüglich lange verweigerten.⁶⁴

Betätigungsfelder abseits der Mannschaftsbetreuung

Chapman revolutionierte die Rolle des Managers aber nicht nur in taktischer Hinsicht, sondern auch abseits des Platzes. Dabei schaffte er komplett neue Betätigungs- und Aufgabenfelder. Um seinen Verein populärer zu machen, drängte er beispielsweise erfolgreich auf eine Umbenennung der U-Bahnstation „Gillespie Road“ am Highbury Stadion zu „Arsenal“.⁶⁵ Auch an der Entwicklung des Stadions selbst war Chapman federführend beteiligt. Von ihm kam die Idee, die Westtribüne auszubauen, um im Highbury Stadion Platz für noch mehr Zuschauer zu schaffen. Nach der Fertigstellung

⁵⁹ Vgl. Studd, 1998: S. 97ff

⁶⁰ Vgl. Biermann/Fuchs, 2009: S. 70

⁶¹ Vgl. Studd, 1998: S. 106

⁶² Vgl. Bausenwein, 2006: S. 92

⁶³ Vgl. Schulze-Marmeling, 2000: S.108

⁶⁴ Vgl. Schulze-Marmeling, 2005a: S.14

⁶⁵ Vgl. Biermann/Fuchs, 2009: S. 71

der Arbeiten 1932 entwickelte er weitere Umbaupläne, die aber erst nach seinem Tod 1934 realisiert werden sollten.⁶⁶

Chapman zeigte sich stets innovativ und erfindungsfreudig. Auf ihn geht beispielsweise die Idee, Rückennummern einzuführen, zurück. Damit sich Spieler optimal auf Auswärtspartien vorbereiten konnten, reservierte Chapman bei den verantwortlichen Zugunternehmen eigene Waggonen nur für die Vertreter des Vereins. So war absolute Ruhe gewährleistet. Früh sah Chapman auch Potential für die Ausrichtung von Flutlicht-Spielen. Er ließ Flutlichter an der Westtribüne des Highbury Stadions anbringen, die von der FA jedoch verboten wurden. Erst Jahre später wurden Flutlichtspiele normaler Teil des Fußballalltags. Wie in so vielen Dingen war Chapman auch diesbezüglich seiner Zeit voraus.⁶⁷

Auch hinsichtlich der Medienarbeit setzte Chapman neue Standards. Er ging auf die Journalisten offen zu und betrieb somit eine neuartige Public-Relations-Politik.⁶⁸ Darüber hinaus verfasste Chapman in der Zeitung „Sunday Express“ eine wöchentliche Kolumne, in der er seine Sicht auf den Fußball darlegte.⁶⁹ Damit schärfte er sein öffentliches Profil als Manager.

Um Ruhe im Verein zu haben, setzte Chapman auf ein Konzept der Kommunikation mit den Vorsitzenden. Obwohl er jegliche Entscheidungen eigenständig traf, informierte er die Vereinsspitze doch stets und nahm deren Anregungen auch entgegen. Diese Herangehensweise sollte in Matt Busby Jahre später ein weiterer prägender Manager bei seinem Verein Manchester United übernehmen.⁷⁰

Neben all diesen Errungenschaften muss aber konstatiert werden, dass die Trainingseinheiten selbst – deren Leitung Chapman eher seinem Assistenten Tom Whittaker überließ – nicht sonderlich revolutionär waren. Es wurde zwar häufig, aber nicht wirklich innovativ trainiert. Hauptsächlich standen Lauf- und Fitnessübungen auf dem Programm. In den ersten zehn Tagen vor einer Saison durften die Spieler beispielsweise gar nicht mit dem Ball arbeiten, stattdessen wurden lange Wanderungen durchgeführt, um die Beinmuskulatur an die bevorstehenden Belastungen zu gewöhnen.⁷¹

⁶⁶ Vgl. Studd, 1998: S. 108ff

⁶⁷ Vgl. Studd, 1998: S. 108ff

⁶⁸ Vgl. Schulze-Marmeling, 2005a: S.16

⁶⁹ Vgl. Studd, 1998: S. 116

⁷⁰ Vgl. Studd, 1998: S. 128f

⁷¹ Vgl. Studd, 1998: S. 131f

Bei dieser ausführlichen Beschreibung der unterschiedlichsten Baustellen, die Chapman bearbeitete, wird klar, in wie vielen Bereichen er Vorreiter für etliche folgende Manager war. Chapman definierte somit die potentiellen Aufgabenfelder eines Fußballmanagers. Gleichzeitig wird aber auch sichtbar, wo noch Entwicklungspotential bestand: Bei den Trainingseinheiten selbst.

In der englischen Nationalmannschaft war von den Strukturen, die in den 1920er und 1930er Jahren in den Vereinen erarbeitet wurden, noch nichts zu sehen. Die Nationalmannschaft wurde von einem vielköpfigen Komitee betreut und aufgestellt. Chapman brachte vergeblich den Vorschlag ein, dieses Komitee auf drei Personen zu verkleinern, um eine effizientere Entscheidungsfindung zu gewährleisten. Darüber hinaus forderte er, dass die englische Nationalmannschaft regelmäßiger miteinander trainieren sollte. Bei einem Besuch in den Niederlanden stellte Chapman fest, dass es dort gängige Praxis war, dass die Nationalspieler einmal pro Woche geschlossen trainieren. Außerdem bekamen sie Trainingsaufgaben, die sie in der Folge individuell zu absolvieren hatten. All das sollte sich in England erst nach dem 2. Weltkrieg durchsetzen.⁷²

2.2.2 Deutschland

Modernes, ballorientiertes Training

Während Herbert Chapman im England der Zwischenkriegszeit die Rolle des Managers revolutionierte, stagnierte der Fußball in Deutschland weitestgehend. Dies hatte auch mit der restriktiven Haltung des DFB gegenüber der Einführung des Professionalismus zu tun.⁷³ In Italien, Österreich, Ungarn und der Tschechoslowakei wurde der Schritt zum Profitum bereits Mitte der 1920er Jahre vollzogen.⁷⁴

So waren es in den ersten Jahren der Zwischenkriegszeit weiterhin die altbekannten englischen Pioniere, welche viele deutsche Mannschaften trainierten. William J. Townley wirkte beispielsweise nach dem 2. Weltkrieg erneut beim FC Bayern sowie später beim SV Waldhof Mannheim und Victoria Hamburg.⁷⁵ Er arbeitete jedoch teilweise weiterhin nur wenige Monate bei einem Verein. In den 1920er Jahren war es in Deutschland normal, dass Trainer während einer Saison verschiedene Mannschaften betreuten. Erreichte ein Verein die regionale Endrunde nicht, so standen mehrere Mo-

⁷² Vgl. Studd, 1998: S. 114

⁷³ Vgl. Schulze-Marmeling, 2000: S. 131

⁷⁴ Vgl. Biermann/Fuchs, 2009: S. 76

⁷⁵ Vgl. Schulze-Marmeling, 2011: S. 87

nate lang keine Meisterschaftsspiele an. Die Klubs konnten es sich finanziell nicht leisten, in dieser Zwischenzeit einen Trainer zu bezahlen.⁷⁶

Richard Girulatis, der vor dem 1. Weltkrieg zum ersten professionellen deutschen Trainer wurde, verfasste 1919 das Lehrbuch „Fußball. Theorie, Technik, Taktik“. Dieses knapp 150-seitige Werk gilt als Grundlage der deutschen Fußballtheorie. Darin erklärte Girulatis die unterschiedlichen Positionen, erläuterte die Regeln des Sports und befasste sich mit technischen und taktischen Problemen. Erstmals im deutschsprachigen Raum nannte er in seiner Publikation auch Fähigkeiten, die ein guter Trainer besitzen sollte. Der Fokus liegt dabei weniger auf fußballspezifischen als vielmehr auf zwischenmenschlichen Charaktereigenschaften. Ein guter Trainer sollte einen makellosen Ruf in Bezug auf seine eigene Lebensführung genießen und über eine sportliche Gesinnung sowie gute Menschenkenntnis verfügen. Prinzipiell war es Girulatis wichtig, dass der Trainer als Freund der Spieler angesehen wurde. Im Auftrag des DFB produzierte er auch einen Fußball-Lehrfilm. Darüber hinaus lehrte Girulatis als Dozent an der Deutschen Hochschule für Leibesübungen in Berlin. Dabei gab er praktische Stunden, in denen er Grundlagen des Fußballs, wie die verschiedenen Schussarten, das Stoppen, das Laufen mit dem Ball oder das Stellungsspiel erläuterte.⁷⁷

Neben einigen englischen und vereinzelt deutschen Trainern wurden in der Zwischenkriegszeit aber auch immer mehr Übungsleiter aus Ungarn und Österreich von deutschen Spitzenvereinen engagiert. Beispiele dafür sind die Ungarn Lajos Kovacs, der den VfB Stuttgart von 1927 bis 1929 trainierte, sowie Izidor Kürschner, Leo Weisz und Kalman Konrad, die allesamt beim FC Bayern wirkten. Kürschner trainierte später auch den 1. FC Nürnberg.⁷⁸

Erfolgreichster Trainer des FC Bayern der Zwischenkriegszeit war aber der Österreicher Richard Dombi, der mit den Münchnern 1932 die deutsche Meisterschaft gewinnen konnte. Sein Fußballverständnis wurde enorm von Jimmy Hogan, einem weiteren englischen Trainerpionier, unter dem Dombi bei MTK Budapest spielte, geprägt.⁷⁹ Dombis Maxime war, dass seine Spieler über eine perfekte Ballkontrolle verfügen sollten. Dafür gestaltete er seine Trainingseinheiten immer sehr spielnah und ließ stets unter Bedrängnis von Gegenspielern üben.⁸⁰ Dombi besaß ein großes Wissen in den

⁷⁶ Vgl. Schulze-Marmeling, 2011: S. 92

⁷⁷ Vgl. Eggers, 2005: S. 37ff

⁷⁸ Vgl. Schulze-Marmeling, 2011: S. 92

⁷⁹ Vgl. Wittner, 2005: S. 56f

⁸⁰ Vgl. Schulze-Marmeling, 2011: S. 109

Bereichen der Sportmedizin und -psychologie. Früher als anderen Trainern war es ihm wichtig, dass seine Spieler eine entsprechende ärztliche Betreuung bekamen.⁸¹

Wie es heute üblich ist, legte Dombi Wert darauf, seine Mannschaft vor öffentlichen Ablenkungen fernzuhalten. Vor dem Finale um die deutsche Meisterschaft 1932, bei dem sein FC Bayern gegen Eintracht Frankfurt antrat, verriet er der Presse und den Fans beispielsweise nicht, wo sich das Teamhotel der Münchner befand, damit sich seine Mannschaft ungestört auf das Spiel vorbereiten konnte.⁸² Dombi kümmerte sich somit nicht nur um sportliche, sondern auch um administrative Bereiche der Vereinsarbeit. So übte er beim FC Bayern auch die Aufgabe des Geschäftsführers aus. Dombi agierte also eher als Manager, wie es im englischen Fußball dieser Zeit üblich war.⁸³

Da es sich bei diesen erfolgreichen ungarischen und österreichischen Trainern jedoch größtenteils um Juden handelte, mussten viele, wie etwa auch Dombi, nach der Machtergreifung der Nationalsozialisten 1933 das Land verlassen.⁸⁴

Die Schaffung des Bundestrainerpostens

Die Olympischen Spiele 1928 in Amsterdam waren die erste sportliche Großveranstaltung, an der eine deutsche Fußballmannschaft seit dem 1. Weltkrieg teilnehmen durfte. Für die Vorbereitung wurde 1926 in Otto Nerz erstmals ein Bundestrainer eingesetzt.⁸⁵ In seinen ersten Dienstjahren war Nerz jedoch nur ehrenamtlich als solcher tätig und verdiente sein Einkommen mit einer gleichzeitigen Anstellung bei der Deutschen Sporthochschule für Leibesübungen.⁸⁶

Bis zur Übernahme der Nationalmannschaft durch Nerz hatte ein Spielausschuss die Verantwortung für die Aufstellungen der Länderspiele getragen. Dies war insofern problematisch, als dass viele Aufstellungen deshalb wegen des Austragungsortes eines bestimmten Spiels, Verbandsproporz oder persönlichen Freundschaften beeinflusst wurden und nicht die vielversprechendste Mannschaft nominiert wurde. Gezielte Schulungen oder Vorbereitungstreffen wurden in keiner Form durchgeführt. Erst durch Nerz' Wirken professionalisierte sich der Verband in dieser Hinsicht. Der neue Bundestrainer richtete Trainingslager und Sichtungslager aus und hielt auch ein fußball-

⁸¹ Vgl. Wittner, 2005: S. 54

⁸² Vgl. Wittner, 2005: S. 59

⁸³ Vgl. Schulze-Marmeling, 2011: S. 109

⁸⁴ Vgl. Schulze-Marmeling, 2011: S. 132

⁸⁵ Vgl. Zeyringer, 2014: S. 94ff

⁸⁶ Vgl. Grüne, 2005b: S. 99

spezifisches Training ab. Die wichtigsten Elemente waren dabei eine methodische Konditionsarbeit, taktische Schulungen sowie speziell für Fußballer entwickelte Gymnastikübungen.⁸⁷

Nerz legte großen Wert darauf, sich bei vielen Reisen weiterzubilden. Vor allem vom englischen Fußball ließ er sich inspirieren und kam dort auch mit dem sich gerade etablierenden WM-System von Herbert Chapman in Kontakt. 1934 versuchte Nerz diese Formation bei der deutschen Nationalmannschaft einzuführen. Da zu dieser Zeit in Deutschland kaum taktische Diskurse geführt wurden, bat er die Zuschauer vor der Partie darum, die Spieler bei negativem Verlauf nicht auszubuhnen, da sie sich an neuartige taktische Anweisungen zu halten hätten und von diesen nicht abweichen sollten.⁸⁸

Taktik spielte in den Augen von Nerz eine große Rolle. Deshalb führte er in Deutschland auch die sogenannten „Wandertrainer“ ein. Diese Übungsleiter konnten für geringe Summen von kleineren Vereinen für einen kurzen Zeitraum verpflichtet werden, um taktisches Basiswissen zu vermitteln. So wurden nicht nur viele Spieler fundiert ausgebildet, sondern auch die erste Form der Talentsichtung etabliert.⁸⁹ Diese Talentsichtung professionalisierte Nerz später, als er zur Vorbereitung auf die Weltmeisterschaft 1934 sechs Bundessportlehrer quer durch das Reich reisen ließ, um 80 Kandidaten für den Turnierkader auszuspähen.⁹⁰

Nerz galt auch abseits des Fußballs als rundum interessierter und wissensdurstiger Mensch. Er widmete sich einem Medizinstudium, das er in den 1920er Jahren in Berlin mit dem Dokortitel abschloss, erlernte verschiedene Sprachen und erlangte ein Diplom an der Deutschen Hochschule für Leibesübungen, für welches er als Abschluss eine Abhandlung über „Fußball-Wintertraining“ verfasste. Darüber hinaus publizierte Nerz ein allgemeines Fußball-Lehrbuch.⁹¹

1936 übernahm Sepp Herberger das Amt des Reichstrainers, wie der Bundestrainer nun genannt wurde.⁹² In den ersten Jahren seiner Amtszeit gehörte es zu Herbergers Aufgaben, den Sport mit der alles beherrschenden Politik zu vereinbaren. Bei seinem ersten Turnier, der Weltmeisterschaft 1938, musste er die sogenannte „6 + 5 Formel“

⁸⁷ Vgl. Grüne, 2005b: S. 98f

⁸⁸ Vgl. Biermann/Fuchs, 2009: S. 80

⁸⁹ Vgl. Grüne, 2005b: S. 99

⁹⁰ Vgl. Schulze-Marmeling, 2011: S. 149

⁹¹ Vgl. Grüne, 2005b: S. 97f

⁹² Vgl. Zeyringer, 2014: S. 194

beachten, die nach dem Anschluss Österreichs besagte, dass die jeweilige Startformation anteilig aus Österreichern und Deutschen bestehen musste. Diese beiden Nationen praktizierten jedoch völlig verschiedene Spielsysteme, was Herberger vor große Herausforderungen stellte.⁹³ In den folgenden Kriegsjahren war er als Reichstrainer hauptsächlich darauf bedacht, seine Spieler in weniger gefährlichen Truppenteilen unterzubringen, um nach deren Heimkehr wieder mit ihnen arbeiten zu können.⁹⁴

2.3 Professionalisierung in den Jahrzehnten nach dem 2. Weltkrieg

2.3.1 England

„Tracksuit Manager“ und neue Methoden der Mannschaftsführung

Bereits kurz nach dem 2. Weltkrieg nahm das Fußballgeschehen in England wieder seinen Betrieb auf. Einige Vereine konnten sich in der zweiten Hälfte der 1940er Jahren aber noch immer nicht mit der neuen, allmächtigen Rolle des Managers, wie sie Chapman in der Zwischenkriegszeit definierte, anfreunden. So forderte Matt Busby bei Vertragsverhandlungen mit dem FC Liverpool beispielsweise eine ähnliche Machtfülle, wie sie Chapman bei Arsenal genoss. Als Liverpool dies ablehnte, heuerte Busby 1945 stattdessen bei Manchester United an, wo ihm jegliche Freiheiten gewährt wurden. Dass man dort mit seiner Arbeit zufrieden war und der Verein den Stellenwert von Busby zu schätzen wusste, lässt sich daran erkennen, dass er 1949 einen neuen Vertrag unterschrieb, der mit einem Jahresverdienst von 3.250 Pfund fünfmal so hoch dotiert war wie das Maximalgehalt eines Spielers zu dieser Zeit.⁹⁵

Was Busby zu Chapman unterschied, war, dass er auch die volle Macht über die Leitung des Trainings übernahm.⁹⁶ Dieses Tätigkeitsfeld erachtete Chapman nicht als sonderlich wichtig und überließ es eher seinem Assistenten.⁹⁷ Busby ließ äußerst ballorientiert trainieren und legte Wert auf präzises Pass- und variables Offensivspiel. Während Trainingseinheiten griff er gelegentlich auch korrigierend ein. Er gilt als einer

⁹³ Vgl. Skrentny, 2005: S. 129

⁹⁴ Vgl. Zeyringer, 2014: S. 194

⁹⁵ Vgl. Schulze-Marmeling, 2014: S. 89f

⁹⁶ Vgl. Schulze-Marmeling, 2014: S. 90

⁹⁷ Vgl. Studd, 1998: S. 131f

der ersten sogenannten „Tracksuit Manager“, die bei den Übungseinheiten in Trainingskleidung erschienen und Nähe zu den Spielern pflegten. In Schottland verfolgte Jock Stein bei Celtic Glasgow einen ähnlichen Ansatz.⁹⁸

Auch andere aufstrebende Manager legten zunehmend Wert auf neuartige Trainingseinheiten. Als Bill Shankly, der spätere Erfolgsmanager des FC Liverpool, beispielsweise 1949 Carlisle United übernahm, war es eine seiner ersten Amtshandlungen, die Trainingspläne, die bisher hauptsächlich aus Lauf- und Kraftübungen bestanden, grundlegend zu ändern. Stattdessen stellte er die Arbeit mit dem Ball ins Zentrum und führte die Spielform „5-gegen-5“ ein.⁹⁹ Darüber hinaus veranstaltete er zweimal pro Woche eigene Zusatztrainingseinheiten für jüngere Spieler, damit sich diese entsprechend entwickeln konnten.¹⁰⁰

In den 1950er Jahren gab es trotzdem noch etliche Vereine, bei denen der Manager lediglich als Administrator auftrat und die Übungseinheiten von speziellen Trainern geleitet wurden, die ausschließlich auf einen guten physischen Zustand der Spieler bedacht waren und heutzutage wohl unter dem Begriff „Fitnesstrainer“ fungieren würden. Diese hatten jedoch keinerlei Mitspracherecht bezüglich der Aufstellung. Trotzdem gab es nun einige Beispiele für Manager, die nah an der Mannschaft sein wollten und sich erstmals auch als Motivatoren verstanden. Neben den genannten Busby und Shankly traf dies vor allem auch auf Joe Mercer, der bei Aston Villa tätig war, zu.¹⁰¹

Besonders Busby sah es als eine seiner Hauptaufgaben an, für Zusammenhalt in der Mannschaft und einen guten Teamgeist zu sorgen. Dafür traf er sogar eigene Teambuilding-Maßnahmen, ging etwa jeden Montag mit seinen Spielern Golfen oder Billard spielen. Für Busby spielte der psychologische Teil seiner Arbeit eine wichtige Rolle. Zu seinen großen Stärken zählte die Kommunikation mit den Spielern. Er wurde in der Ansprache selten laut und versuchte Probleme seiner Akteure verständnisvoll und in Vier-Augen-Gesprächen zu behandeln. Ihm war aber auch in der Mannschaft eine rege Kommunikation wichtig. Die Spieler sollten sich gegenseitig über die Taktik und mögliche Fehler unterhalten. Busby legte aber nicht nur Wert auf einen entsprechenden Umgang mit und unter den Spielern, sondern auch mit den Mitarbeitern des Vereins. In seinen Augen sollte kein Angestellter größer sein als der Klub – und dieser als große

⁹⁸ Vgl. Schulze-Marmeling, 2014: S. 95f

⁹⁹ Bei der Spielform „5-gegen-5“ duellieren sich zwei Mannschaften mit jeweils nur fünf Spielern. Dabei bekommen die einzelnen Akteure mehr Ballkontakte als bei einem normalen Spiel zwischen zwei Mannschaften mit elf Akteuren. So kann die Ballkontrolle besser geschult werden.

¹⁰⁰ Vgl. Kelly, 1997: S. 64

¹⁰¹ Vgl. Kelly, 1997: S. 132

Familie betrachtet werden. Mit all diesen Maßnahmen erweiterte Busby den Aufgabenbereich des Managers wohl um das Feld der Psychologie.¹⁰²

In diesem Bereich zählte auch Shankly zu den Vorreitern. Er war der Überzeugung, dass sich ein großer Teil einer Partie im Kopf abspielt. Deshalb versuchte Shankly seinen Spielern zu vermitteln, dass sie schlicht und einfach die besten seien. Mit diesem Glauben wuchsen sie oftmals über sich selbst hinaus.¹⁰³

In dieser Zeit, in der immer mehr Vereine mit professionellen Strukturen arbeiteten, wurden vermeintliche Kleinigkeiten in der Arbeit des Managers immer wichtiger, um den anderen Klubs einen Schritt voraus zu sein. Shankly achtete als Manager von Carlisle zwischen 1949 und 1951 deshalb besonders auf den Lebenswandel seiner Spieler. Dabei verlangte er vor allem den Verzicht auf Alkohol sowie eine gesunde Ernährung. Um letzteres überwachen zu können, führte er vor Spielen gemeinsame Essen ein, bei denen leichte Kost serviert wurde.¹⁰⁴ Busby wollte, dass sich seine Spieler komplett auf das Sportliche konzentrieren konnten, weshalb er dafür sorgte, dass sie etwa eine Bleibe vom Verein gestellt bekamen.¹⁰⁵

Aufbau von Mitarbeiterstäben, Scouting und Nachwuchsarbeit

In der englischen Nationalmannschaft wurde 1946 mit Walter Winterbottom erstmals ein eigener FA-Direktor für den Bereich des „coaching“ ernannt. Er fungierte somit praktisch als Manager der Nationalmannschaft. In der Öffentlichkeit wurde er als solcher jedoch kaum wahrgenommen.

Als England bei der Weltmeisterschaft 1950 in Brasilien blamabel nach der Vorrunde ausschied, musste Winterbottom – anders als es heute üblich wäre – keine Form von öffentlicher Kritik hinnehmen.¹⁰⁶ Winterbottom scheint auch keinen wirklichen Einfluss auf die Mannschaft oder deren Taktik gehabt zu haben. Bevor England beispielsweise 1953 mit 3:6 gegen Ungarn verlor, war in England weitgehend bekannt, dass die Ungarn mit einer neuartigen Taktik, deren Kernelement ein zurückhängender Mittelstürmer war, agierten. Darüber fand sich sogar ein Artikel in der Stadionzeitschrift. Winterbottom sah sich jedoch nicht genötigt, seine Mannschaft darauf einzustellen.

¹⁰² Vgl. Schulze-Marmeling, 2014: S. 93f

¹⁰³ Vgl. Winner, 2006: S. 147

¹⁰⁴ Vgl. Kelly 1997, S. 63f

¹⁰⁵ Vgl. Schulze-Marmeling, 2014: S. 94

¹⁰⁶ Vgl. Schulze-Marmeling 2005a: S. 20f

Anschuldigungen oder Kritik von den Medien oder der Öffentlichkeit gab es auch dafür nicht.¹⁰⁷

Bei den Vereinsmannschaften traten Manager um 1960 dagegen immer offensiver auf und es wurde gemeinhin anerkannt, dass sie einen großen Anteil an sportlichen Erfolgen oder auch Misserfolgen hatten. Dadurch erhöhte sich auch der öffentliche Druck bei negativen Resultaten. Während der Job des Managers bis hierhin als sicher galt, standen durch die Aufgabenverschiebungen nun Entlassungen schlagartig an der Tagesordnung.¹⁰⁸

In dieser Zeit waren zunehmend Manager gefragt, die sich auch selbst vermarkten konnten. Dafür wurde 1959 in Liverpool beispielsweise der eher blasse Phil Taylor durch den charismatischen Bill Shankly ersetzt.¹⁰⁹ Als einer der ersten Manager arbeitete er in den folgenden Jahren im fußballerischen Bereich mit einem größeren Mitarbeiterstab zusammen und delegierte Aufgaben. Während Shankly das große Ganze im Blick hatte und auch für die Motivation der Mannschaft verantwortlich war, konzentrierte sich sein Assistent Bob Paisley auf die taktische Arbeit. Darüber hinaus standen in Joe Fagan und Reuben Bennett zwei weitere fachkundige Mitarbeiter zur Verfügung.¹¹⁰ Die Leitung des Trainings wurde je nach persönlichen Stärken der Mitarbeiter aufgeteilt. So war Bennett wegen seines Fachwissens beispielsweise für die Durchführung der laufspezifischen Übungen verantwortlich.¹¹¹

Auch bei Manchester United wurde unter Busby der Mitarbeiterstab vergrößert. Damit wollte Busby vor allem die Professionalisierung der Nachwuchs- und Scoutingabteilung vorantreiben. Für letztere waren nun neben einem Chefscout sieben weitere Mitarbeiter verantwortlich, die das Land bereisten, um talentierte Nachwuchsspieler zu beobachten. Sogar Busby selbst nahm an diesen Reisen gelegentlich teil.¹¹² Die vielversprechendsten Jugendspieler wurden in die Nachwuchsabteilung des Vereins integriert. Die U18-Mannschaft von Manchester United gewann in den 1950er und 1960er Jahren sechsmal den FA Youth Cup¹¹³. Viele dieser Spieler stellten später den Stamm der Profimannschaft, die deshalb den Spitznamen „Busby Babes“ trug.¹¹⁴ Bus-

¹⁰⁷ Vgl. Winner, 2006: S. 124ff

¹⁰⁸ Vgl. Kelly, 1997: S. 132

¹⁰⁹ Vgl. Kelly, 1997: S. 132

¹¹⁰ Vgl. Kelly, 1997: S. 138ff

¹¹¹ Vgl. Kelly, 1997: S. 228

¹¹² Vgl. Schulze-Marmeling, 2014: S. 98

¹¹³ Der FA Youth Cup ist ein nationales Turnier für englische U18-Mannschaften.

¹¹⁴ Vgl. Schulze-Marmeling 2014, S. 120ff

by sah also nicht nur die tagesaktuelle Arbeit, sondern vielmehr die langfristige Ausrichtung des Vereins als sein Aufgabengebiet an.

Auch Shankly maß dem Scouting einen immer größeren Stellenwert bei. Neben Spielerscouting ließ er aber auch Spielescouting betreiben. In der Saison 1961/62 beobachtete etwa ein Mitglied seines Mitarbeiterstabs jeden kommenden Gegner. Dies verschaffte Shankly einen Wissensvorsprung gegenüber seinen Konkurrenten.¹¹⁵ Solche speziellen Tätigkeiten waren nur mit einem entsprechend großen Mitarbeiterstab zu bewältigen.

In das allgemeine Aufgabengebiet fiel weiterhin auch die Arbeit auf dem Transfermarkt. Der Manager musste die Ablösesummen und Vertragsdetails verhandeln und anschließend von den Direktoren absegnen lassen. Bei beiden Vorgängen war Durchsetzungsvermögen und Überzeugungskraft seitens des Managers gefragt.¹¹⁶ Um seine Spieler zu Höchstleistungen zu treiben, führte Shankly bei Liverpool ein leistungsabhängiges Gehaltssystem ein. Die Grundlöhne waren gering, aber eine entsprechende Punktausbeute sicherte einen guten Verdienst. Dieses System sollte im Verein noch jahrelang weiterpraktiziert werden.¹¹⁷

„Man management“ und die Professionalisierung der Nationalmannschaft

Ab den 1970er Jahren wuchs eine neue Generation von Spielern heran. Spieler, die erstmals beträchtliche Summen Geld verdienten und sich selbst vermarkten konnten. Manager der 1950er und 1960er Jahre wie Busby oder Shankly verloren den Zugang zu ihnen. Stattdessen rückten junge Manager wie Malcolm Allison, Gordon Lee oder Tommy Docherty nach, die mit dieser Spielergeneration besser umgehen konnten.¹¹⁸ Während Docherty, der von 1972 bis 1977 Manchester United betreute, über ein gutes „man management“, das die Ansprache an und den Umgang mit den Spielern umfasste, verfügte, interessierten ihn taktische Fragen eher weniger.¹¹⁹

Nach anhaltenden Misserfolgen wurden in den 1960er Jahren auch im englischen Nationalteam professionelle Strukturen eingeführt. Als Alf Ramsey die Mannschaft 1963 übernahm, forderte er die volle Kontrolle über diese. Sein Vorgänger Walter Winterbottom war diesbezüglich noch weitestgehend handlungsunfähig. So waren bis zu diesem

¹¹⁵ Vgl. Kelly, 1997: S. 166

¹¹⁶ Vgl. Kelly, 1997: S. 148

¹¹⁷ Vgl. Kelly, 1997: S. 166

¹¹⁸ Vgl. Kelly, 1997: S. 285

¹¹⁹ Vgl. Schulze-Marmeling, 2014: S. 193ff

Zeitpunkt taktische Experimente praktisch ausgeschlossen, da einzig und alleine die besten Spieler nominiert wurden und nicht Spieler, mit denen etwa ein spezielles System gespielt hätte werden können. Dies änderte sich mit der Übernahme von Ramsey. In der Vorbereitung auf die Weltmeisterschaft 1966, die Ramsey mit England gewinnen sollte, probierte er sich zu Beginn mit einem 4-2-4-System, für das er aber nicht die passenden Spieler zur Verfügung hatte. Er selbst stellte fest, dass es seine Aufgabe sei, zur richtigen Zeit das richtige System für sein Team zu finden.¹²⁰

Dabei brachte er einen neuartigen Aspekt in die Trainerarbeit ein. Er gliederte seine Mannschaft nicht in eine Formation, sondern in elf verschiedene Jobs, die erfüllt werden mussten. Er machte sich Gedanken über die Stärken und Schwächen seiner Spieler und baute daraus eine entsprechende Mannschaft. So entstand ein Team ohne wirkliche Flügelspieler – das „wingless wonder“.¹²¹

Ähnlich wie es bereits seit einigen Jahren im englischen Vereinsfußball üblich war, verfügte jetzt also auch auf der Nationalmannschaftsebene ein Manager über die volle Kontrolle. Das führte gleichzeitig dazu, dass sich die Medienarbeit für diesen intensivierte und er gelegentlich tiefgreifende Kritik hinnehmen musste, wenn nicht die erwarteten Ergebnisse geliefert wurden. Auf Ramsey traf dies beispielsweise nach einer 1:3-Niederlage gegen Deutschland 1972 zu.¹²²

Mathematische Ansätze

In den folgenden Jahren begannen erstmals Zahlen und mathematische Berechnungen im Fußball eine Rolle zu spielen. Charles Hughes hatte bei der FA verschiedene Positionen inne und bekleidete beispielsweise von 1983 bis 1994 den Posten des Direktors in Sachen Ausbildung und Training. Einer seiner Hauptantriebe war es, den Fußball wissenschaftlich darzustellen. Nach der Analyse von 109 Spielen verfasste er das Buch „The Winning Formular“, in dem er Faktoren darlegte, die zu Torerfolgen oder Siegen führen sollen: Etwa jeder wievielte Schuss durchschnittlich in einem Tor resultiert und nach wie vielen Pässen ein Torabschluss am vielversprechendsten ist.¹²³

Darüber hinaus berechnete er den Punkt „POMO“ (Position of most Opportunity). Diese Position stellte den Punkt dar, von dem aus es Hughes' Berechnungen zufolge am

¹²⁰ Vgl. Wilson, 2009: S. 145ff

¹²¹ Vgl. Biermann/Fuchs, 2009: S. 104f

¹²² Vgl. Winner, 2006: S. 136f

¹²³ Vgl. Wilson, 2009: S. 288ff

leichtesten sei, ein Tor zu erzielen. Die Schlussfolgerung lautete folglich, den Ball so oft wie möglich an diese Stelle zu schlagen, um so die Erfolgschancen des eigenen Teams zu verbessern. Diese Art von Fußball funktionierte jedoch lediglich dann, wenn sie auch das gegnerische Team anwandte. Sobald der Kontrahent einen Ballbesitzfußball praktizierte, war die eigene Mannschaft praktisch chancenlos. Minutenlang lief sie dem Kontrahenten hinterher, nur um das Spielgerät nach Ballgewinn nach vorne zu schlagen und zu hoffen, dass sich von dem Punkt „POMO“ eine Torchance ergibt.¹²⁴ Als FA Direktor in Sachen Ausbildung und Training erhob Hughes diesen Stil, auch als „kick-and-rush“ bezeichnet, zur offiziellen Verbandsrichtlinie, nach der alle Auswahlmannschaften zu spielen hatten.¹²⁵

Bis in die 1970er und 1980er Jahre konnten praktisch alle hochklassigen Manager auf eine erfolgreiche Spielerkarriere zurückblicken. Durch eine immer größere Verbreiterung der Aufgabenfelder seit dem 2. Weltkrieg änderte sich dies zunehmend. Graham Taylor, der mit dem FC Watford große Erfolge feiern sollte, machte sein erstes Trainerabzeichen etwa bereits im Alter von 21 Jahren; mit 27 wurde er der jüngste vollausgebildete Manager in England. Nach einem Engagement beim Viertligisten Lincoln City wechselte er 1977 zum Ligakonkurrenten Watford, den er bis auf den zweiten Platz der ersten Liga führte. Dies erreichte er mit einem klassischen „kick-and-rush“-Fußball, wie ihn Hughes definierte.¹²⁶ Taylor stellte in Watford sogar eigene Experten ein, die das Spiel seiner Mannschaft analysieren und optimieren sollten. Das zeigt, dass mathematische Berechnungen (so fragwürdig sie auch sein sollten) in dieser Zeit erstmals in Betracht gezogen wurden und Trainern als Hilfestellung dienten.¹²⁷

2.3.2 Deutschland

Große Nachfrage nach deutschen Trainern

Nach dem 2. Weltkrieg wurde in Deutschland versucht, die Trainerausbildung zu professionalisieren. Dadurch sollten mehr hochklassige deutsche Übungsleiter ausgebildet werden, die es bis zum 2. Weltkrieg nur sehr vereinzelt gab. Für die größten Neuerungen sorgten damals eher ausländische Trainer, die vor allem aus Großbritannien, Ungarn und Österreich kamen. Ab 1947 leitete Bundestrainer Sepp Herberger an der

¹²⁴ Vgl. Marcotti/Vialli, 2006: S. 155ff

¹²⁵ Vgl. Wilson, 2009: S. 288ff

¹²⁶ Vgl. Wilson, 2009: S. 282f

¹²⁷ Vgl. Wilson, 2009: S. 288ff

gerade neu gegründeten Sporthochschule in Köln den ersten Lehrgang zur Trainerausbildung. Einer der ersten Absolventen war dabei der spätere Erfolgstrainer Hennes Weisweiler.¹²⁸

Da eine enorm große Nachfrage bestand, reichten die Kapazitäten an der Sporthochschule in Köln bald nicht mehr aus. Deswegen führten die Landesverbände des DFB zwischen 1951 und 1957 dezentrale Ausbildungskurse durch. So konnten in einem kürzeren Zeitraum mehr Trainer ausgebildet werden.¹²⁹ Da in der unmittelbaren Nachkriegszeit ein akuter Trainermangel herrschte, wurde wieder vermehrt auf das Modell des Spielertrainers zurückgegriffen. Ein Beispiel dafür ist Hennes Weisweiler, der als solcher von 1948 bis 1952 beim 1. FC Köln arbeitete.¹³⁰ Weisweiler versuchte die Trainingseinheiten stets abwechslungsreich zu gestalten und engagierte etwa Turnexperten für Aufwärmübungen oder Konditionstrainer, die eigentlich aus der Leichtathletik kamen. Wie die einst prägenden deutschen Trainer Richard Girulatis und Otto Nerz publizierte auch Weisweiler ein Werk zur Fußballlehre. In „Der Fußball. Taktik, Training und Mannschaft“ legte er einen Leitfaden für zielführendes Fußballtraining dar.¹³¹



Abbildung 4: Hennes Weisweiler

Als Weisweiler im Jahr 1964, mittlerweile als hauptberuflicher Profitrainer, Borussia Mönchengladbach übernahm, gehörte das Handeln auf dem Transfermarkt noch zu seinen Aufgabenbereichen. So zeichnet er sich etwa persönlich für die 1965 getätigten

¹²⁸ Vgl. DFB, 2014a

¹²⁹ Vgl. DFB, 2014b

¹³⁰ Vgl. Weskamp, 2014a: S. 39

¹³¹ Vgl. Bisanz, 2014: S. 50

Verpflichtungen von Bernd Rupp und Werner Waddey verantwortlich. Als 1969 Klaus-Dieter Sieloff und Ludwig Müller nach Mönchengladbach transferiert wurden, beauftragte Weisweiler die Wechsel bereits bei Manager Helmut Grashoff, der diesen Posten 1966 übernahm.¹³² Bereits ein Jahr zuvor wurde beim FC Bayern Robert Schwan zum ersten Bundesligamanager.¹³³ Durch dieses Modell konnten sich die Trainer in Deutschland, anders als die Manager in England, komplett auf die Arbeit mit der Mannschaft konzentrieren.

Auf dem Trainingsplatz praktizierte Weisweiler als einer der ersten deutschen Trainer Ansätze von individuellen Übungsformen. Jeder seiner Spieler sollte im Optimalfall ein auf ihn persönlich abgestimmtes Programm absolvieren.¹³⁴ Diesbezüglich legte Weisweiler eine ungemeine Detailversessenheit an den Tag. Stundenlang trainierte er mit den Spielern Schusstechnik, Zweikampfführung, Standardsituationen und das Kopfballspiel.¹³⁵

Gleichzeitig maß er der psychischen Betreuung seiner Spieler genauso hohen Wert bei wie der Leitung des Trainings selbst.¹³⁶ Weisweiler galt in Deutschland als einer der ersten Vertreter seiner Zunft, die den intensiven Dialog mit den Spielern suchten. Früh war ihm klar, dass er seine Spieler so besser einstellen konnte als mit einem diktatorischen Führungsstil.¹³⁷ Weisweiler war es enorm wichtig, dass seine Spieler ein natürliches Selbstvertrauen aber keine Überheblichkeit an den Tag legten. Bei Siegen sollten sie sachlich bleiben, bei Niederlagen nicht verzweifeln. In den Augen Weisweilers war die Einstellung seiner Spieler entscheidender als die Taktik, die auf dem Platz praktiziert wurde.¹³⁸ Diesen Idealen folgte er auch als Trainer-Ausbildungsleiter, als welcher er an der Sporthochschule in Köln von 1957 bis 1970 wirkte. Später wurde diese Einrichtung nach ihm in Hennes-Weisweiler-Akademie umbenannt.¹³⁹

Ähnlich wie Weisweiler maß auch Udo Lattek, einer der erfolgreichsten deutschen Trainer der 1970er und 1980er Jahre und mehrmaliger deutscher Meister mit dem FC Bayern und Borussia Mönchengladbach, der Taktik keine allzu große Bedeutung bei. Beim FC Bayern überließ er diesbezügliche Fragen weitestgehend seinem Führungs-

¹³² Vgl. Weskamp, 2014b: S. 67ff

¹³³ Vgl. Körner, 2006: S. 105

¹³⁴ Vgl. Weskamp, 2014: S. 45

¹³⁵ Vgl. Heynckes, 2014: S. 29

¹³⁶ Vgl. Weskamp, 2014: S. 42ff

¹³⁷ Vgl. Heynckes, 2014: S. 28

¹³⁸ Vgl. Weskamp, 2014: S. 42ff

¹³⁹ Vgl. DFB, 2014c

spieler Franz Beckenbauer. Lattek selbst betrachtete sich als Motivator und galt als exzellenter Psychologe, Rhetoriker und Menschenkenner.¹⁴⁰

Ausländische Trainer bereichern den taktischen Diskurs

Welchen Stellenwert Trainer mittlerweile genossen, lässt sich alleine an der Tatsache ablesen, wie die Fans des 1. FC Köln 1976 auf die Verpflichtung von Weisweiler reagierten. Knapp 12.000 Anhänger besuchten das erste Training unter ihm.¹⁴¹ Als Weisweiler 1980 zu Cosmos New York wechselte, stieg er mit einem Jahresverdienst von einer Million Mark zum bestbezahlten Trainer der Welt auf. Auch das zeigt, welche Bedeutung man Trainern in dieser Zeit bereits beimaß.¹⁴²

Ähnlich wie in England wuchs auch in Deutschland ab dem Beginn der 1970er Jahre eine neue Generation an Spielern heran, die sich selbst zu vermarkten verstand. Damit umzugehen, fiel nun auch ins Aufgabengebiet des jeweiligen Trainers. Bundestrainer Helmut Schön war einer der ersten Vertreter, der in Deutschland damit konfrontiert wurde.

Bei der Weltmeisterschaft 1970 kam es beispielsweise ob des „Schuhkrieges“¹⁴³, den Puma und Adidas ausfochten, zu großer Unruhe in der Mannschaft. Bei der folgenden Weltmeisterschaft vier Jahre später sollte es erneut zu Streitigkeiten kommen. Eine Gruppe von Nationalspielern verlangte vom DFB höhere Prämienzahlungen. Diese Herangehensweise der Spieler war mit Schöns ideellen Werten in keiner Weise kompatibel. Er war mit der Situation überfordert und überlegte ernsthaft, die beteiligten Spieler nach Hause zu schicken. Erst im letzten Moment konnte eine Lösung gefunden werden.¹⁴⁴

Auf Vereinsebene sorgten zu dieser Zeit ausländische Trainer wie etwa Gyula Lorant, Pal Csernai, Branko Zebec oder Ernst Happel mit der Raumdeckung oder dem Pressing für taktische Innovationen.¹⁴⁵ Als Happel den Hamburger SV 1981 übernahm, implementierte er seine taktischen Vorstellungen sofort ins Spiel der Mannschaft. Dazu

¹⁴⁰ Vgl. Schulze-Marmeling 2005b: S. 195ff

¹⁴¹ Vgl. Weskamp, 2014c: S. 101

¹⁴² Vgl. Weskamp, 2014d: S. 114

¹⁴³ Beim sogenannten „Schuhkrieg“ im Rahmen der WM 1970 versuchten die Hersteller Puma und Adidas die deutschen Nationalspieler mit finanziellen Anreizen dazu zu drängen, mit ihren jeweiligen Produkten aufzulaufen.

¹⁴⁴ Vgl. Dahlkamp, 2005: S. 164f

¹⁴⁵ Vgl. Heynckes, 2014: S. 29

gehörten ein hohes Pressing, Forechecking und die Abseitsfalle.¹⁴⁶ Taktische Elemente, die den Hamburger SV den meisten anderen deutschen Mannschaften überlegen machten.¹⁴⁷

In Günter Netzer stand Happel ein Manager beiseite, der sich um die Spielerverpflichtungen kümmerte. Jegliche Wünsche gab Happel bei ihm ab, an der Abwicklung war er nicht mehr beteiligt.¹⁴⁸

Trotz seines umfassenden taktischen Wissens durfte Happel in Deutschland nur mit einer Sondergenehmigung trainieren, weil er kein Trainerdiplom, das damals verpflichtend war, besaß.¹⁴⁹ Gegenüber dieser Regelung herrschte in den 1980er Jahren jedoch prinzipiell eine gewisse Skepsis.¹⁵⁰ Den wirklichen Wert einer fundierten Trainerausbildung wussten viele nicht zu schätzen. Gerade in dieser Zeit wurde an der Sporthochschule in Köln unter der Regie von Gero Bisanz, der von 1971 bis 2000 als Ausbildungsleiter fungierte, eine stärkere praxisorientierte Einbindung der Sportwissenschaften vorangetrieben.¹⁵¹

Auch Franz Beckenbauer hatte mit einer fehlenden Trainerlizenz zu kämpfen. Als er 1984 mit erst 38 Jahren Bundestrainer wurde, durfte er sich deshalb lediglich Teamchef nennen. Darüber hinaus war Beckenbauer der erste, der das Erbfolgesystem in diesem Job, wonach beim Abschied eines Bundestrainers immer der jeweilige Assistent zum neuen Chef aufsteigt, durchbrach. Als Teamchef versuchte Beckenbauer die Arbeit in der Nationalmannschaft zu professionalisieren. Er forderte etwa mehr Termine für Lehrgänge und Trainingslager sowie eine bessere medizinische Betreuung für die Spieler. Außerdem veranlasste er in Hoffnung auf größere Ruhe um die Mannschaft, dass Medienvertreter und Funktionäre nicht mehr im Teamhotel wohnen durften.¹⁵²

¹⁴⁶ Bei der Raumdeckung werden die einzelnen Spieler nicht (wie bis zu diesem Zeitpunkt weitestgehend üblich) dazu angehalten, einen bestimmten Gegenspieler zu decken, sondern einen Raum auf dem Platz zu sichern. Pressing bedeutet das geschlossene Anrennen mehrere Spieler auf einen ballführenden, gegnerischen Akteur. Dabei soll der Gegner zu Fehlern und im besten Fall zum Ballverlust gezwungen werden. Dasselbe Ziel wird beim Forechecking verfolgt. Ein Angreifer der eigenen Mannschaft soll dabei einen gegnerischen Verteidiger tief in dessen Hälfte attackieren. Bei der Abseitsfalle handelt es sich um das geschlossene Rausrücken der eigenen Verteidiger, um einen Gegenspieler so ins Abseits zu stellen.

¹⁴⁷ Vgl. Dermutz, 2012: S. 155

¹⁴⁸ Vgl. Dermutz, 2012: S. 182

¹⁴⁹ Vgl. Dermutz, 2012: S. 153

¹⁵⁰ Vgl. Dermutz, 2012: S. 161

¹⁵¹ Vgl. DFB, 2014d

¹⁵² Vgl. Körner, 2006: S. 244ff

2.4 Aktuelle Entwicklungen

2.4.1 England

Zunehmende Mediatisierung

Im englischen Fußball der 1980er und frühen 1990er Jahre hatten viele Vereine mit einem akuten Alkoholproblem ihrer Spieler zu kämpfen. Bei Manchester United war dies vor allem auf die laxen Umgangsformen von Manager Ron Atkinson, der von 1981 bis 1986 im Amt war, zurückzuführen.¹⁵³ Als Alex Ferguson den Verein anschließend als Manager übernahm, zählte es zu seinen ersten Aufgaben, dieses Alkoholproblem entschieden zu bekämpfen.¹⁵⁴ Dafür ließ er mehr und härter trainieren als sein Vorgänger.¹⁵⁵ Bei vielen Vereinen wurde zu dieser Zeit lediglich am Vormittag trainiert. Dies hing damit zusammen, dass die englischen Manager – anders als die Trainer im kontinentaleuropäischen Bereich – viel breitere Aufgabenfelder bearbeiten mussten und schlicht keine Zeit fanden, zweimal am Tag ein Training zu leiten.¹⁵⁶ Genau deshalb war es als in England tätiger Manager von entscheidender Bedeutung, sich ein großes Team an Co-Trainern und Scouts anzustellen, das bestimmte Aufgaben übernehmen konnte.¹⁵⁷

Ähnlich wie eine andere Managerikone von Manchester United, Matt Busby, betrachtete auch Ferguson den Verein als großes Ganzes und kümmerte sich vor allem um eine Neustrukturierung der Nachwuchsabteilung, die die Profimannschaft über einen längeren Zeitraum nicht mehr mit brauchbarem Spielermaterial versorgte.¹⁵⁸ Erstmals seit der Ära von Busby gewann Manchester United unter Ferguson 1992 auch wieder den FA Youth Cup.¹⁵⁹ In Anlehnung an die „Busby Babes“ wurde diese Spielergeneration „Fergie’s Fledglings“ (Fergie’s Kücken) getauft.¹⁶⁰

Durch die zunehmende Mediatisierung des Fußballsports standen die Manager der 1990er Jahre vor der großen Herausforderung, ihre Mannschaft fokussiert zu halten

¹⁵³ Vgl. Schulze-Marmeling, 2014: S. 208ff

¹⁵⁴ Vgl. Schulze-Marmeling, 2014: S. 226f

¹⁵⁵ Vgl. Schulze-Marmeling, 2014: S. 222

¹⁵⁶ Vgl. Marcotti/Vialli, 2006: S. 192

¹⁵⁷ Vgl. Marcotti/Vialli, 2006: S. 214f

¹⁵⁸ Vgl. Schulze-Marmeling, 2014: S. 222ff

¹⁵⁹ Vgl. Schulze-Marmeling, 2014: S. 242

¹⁶⁰ Vgl. Schulze-Marmeling, 2014: S. 266

und Möglichkeiten zu finden, ungestört und unbeobachtet arbeiten zu können. Diesbezüglich gilt Ferguson als Pionier. Er drängte beispielsweise früh darauf, das ursprüngliche Trainingszentrum „The Cliff“ zu verlassen. Dort war es Zuschauern, Journalisten und auch gegnerischen Scouts problemlos möglich, ein und aus zu gehen. Stattdessen wurde das Trafford Training Centre, das einem Hochsicherheitstrakt gleicht, neu errichtet. Neben 14 Fußballfeldern steht eine Halle mit einem normal großen Platz zur Verfügung. Umgeben ist das Areal von einem 2,4 Kilometer langen Sicherheitszaun und Überwachungstechnologie jeglicher Art. Hier war Ferguson und seiner Mannschaft höchste Ruhe gewiss.¹⁶¹

Da die Vereine versuchten, ihre Mannschaft großräumig von der Öffentlichkeit abzusichern, standen die Manager selbst nun noch mehr im Fokus der Medien. Dabei mussten sie einen perfekten Umgang mit Journalisten praktizieren. Um die Balance einer Mannschaft und die Motivation eines Spielers nicht zu gefährden, ist öffentliche Kritik fortan ein äußerst gefährliches Spiel für Trainer.¹⁶²

Professionalisierung der Trainerausbildung

In den 1990er Jahren wurde erstmals deutlich, dass England hinsichtlich der Trainerausbildung den Anschluss an Kontinentaleuropa verloren hat. In Italien wurde beispielsweise bereits 1958 in Coverciano eine Ausbildungsstätte für Fußballtrainer eröffnet und der Trainerschein verpflichtend eingeführt.¹⁶³ Dies ist in England erst seit 2003 und nur wegen Druckausübung seitens der UEFA der Fall.¹⁶⁴ Alex Ferguson erkannte dagegen schon früh die Wichtigkeit einer ordentlichen Trainerausbildung und einer wissenschaftlichen Beschäftigung mit dem Fußball. Bereits im Alter von 24 Jahren machte er sein Abzeichen und belegte fortan jährlich einen Auffrischkurs.¹⁶⁵

Weil dies aber nicht verpflichtend war, waren viele englische Manager taktisch schlecht ausgebildet. Abgesehen von einigen Ausnahmen war das 4-4-2-System in England die vorherrschende Formation. Taktische Diskurse wurden kaum geführt. Über einen langen Zeitraum wurde dieses Spielsystem in der Premier League beinahe durchgängig praktiziert. Die fehlende taktische Flexibilität machte sich dabei in den europäischen Wettbewerben bemerkbar.¹⁶⁶ Als der spätere Erfolgsmanager Jose Mourinho in den

¹⁶¹ Vgl. Schulze-Marmeling, 2014: S. 287

¹⁶² Vgl. Schulze-Marmeling, 2005a: S. 31

¹⁶³ Vgl. Marcotti/Vialli, 2006: S. 136

¹⁶⁴ Vgl. Marcotti/Vialli, 2006: S. 150

¹⁶⁵ Vgl. Marcotti/Vialli, 2006: S. 151f

¹⁶⁶ Vgl. Marcotti/Vialli, 2006: S. 173f

1990er Jahren bei unterschiedlichen Vereinen als Co-Trainer des Engländers Bobby Robson arbeitete, stellte er fest, dass dieser der taktischen Schulung seiner Mannschaft sehr wenig Bedeutung zumaß.¹⁶⁷ Mourinho selbst legte als späterer Manager des FC Chelsea den Fokus in beinahe allen Trainingseinheiten auf den taktischen Bereich. Dies war in England in den 1990er Jahren praktisch ungekannt.¹⁶⁸

Auch deshalb wurde in den folgenden Jahren von Seiten der FA versucht, die Trainerausbildung zu professionalisieren. Dafür wurde unter anderem für 105 Millionen Pfund der St. George's Park errichtet, der heute nicht nur als Heimat der 24 englischen Auswahlmannschaften, sondern auch der Trainerausbildung dient und mit modernsten sportwissenschaftlichen und -medizinischen Einrichtungen ausgestattet ist.¹⁶⁹ Die Trainerausbildung erstreckt sich in England im Jahr 2015 über 18 Monate, wird mit der UEFA Pro Lizenz abgeschlossen und ist in vier Module gegliedert:

- **Professionelle Kommunikation:** Dabei wird die Kommunikation des Managers mit den Spielern, dem Mitarbeiterstab, dem Vorstand, den Medien, den Fans und sonstigen Stakeholdern geschult.
- **Management und Führungsverhalten:** Angehende Manager sollen zu Führungspersönlichkeiten ausgebildet werden. Sie sollen lernen, schnell und konsequent Entscheidungen zu treffen und zu diesen zu stehen. Das Ziel ist, dass die Manager letztlich im Stande sind, ihren Betreuerstab und ihre Mannschaft souverän zu führen.
- **Leistungsmanagement:** Beim Leistungsmanagement sind die sportlichen Aspekte Kernthema. Taktisches, technisches und sportmedizinisches Wissen in Bezug auf den Fußball sowie die Planung von Trainingseinheiten, die Vorbereitung auf Spiele und die Organisation der Spieltage selbst stehen im Fokus. Dabei soll auch der Umgang mit Statistiken und Daten geschult werden.
- **Wirtschaft und Finanzen:** In diesem Modul werden Grundlagen des Finanzwesens sowie des Marketings und der PR-Arbeit gelehrt. Nach der Absolvierung des Moduls sollten die Manager über ein Basiswissen in den Bereich der Werbung und der Markenetablierung verfügen. Darüber hinaus werden das Arbeits- und Vertragsrecht thematisiert.¹⁷⁰

¹⁶⁷ Vgl. Marcotti/Vialli, 2006: S. 184

¹⁶⁸ Vgl. Barclay, 2011: S. 164f

¹⁶⁹ Vgl. FA, 2015

¹⁷⁰ Vgl. FA, 2015a

Engagement ausländischer Fachkräfte

Da es in den 1990er Jahren mit einigen Ausnahmen in England nur wenige gut ausgebildete Manager gab, stieg die Nachfrage nach kontinentaleuropäischen Fachkräften. Ein Engagement solcher war bis hierhin im englischen Profifußball komplett unüblich. Die Franzosen Arsene Wenger, der ab 1996 Arsenal London trainierte, und Gerard Houllier, der ab 1998 beim FC Liverpool tätig war, sind die besten Beispiele, die diese neue Entwicklung unterstreichen. Sie revolutionierten den englischen Fußball mit ihren neuen Ideen bezüglich Taktik, Fitnesstraining und Motivationskunst.¹⁷¹ In der englischen Öffentlichkeit selbst wurde dieser Einfluss jedoch eher negativ gesehen.

Als der Schwede Sven Göran Eriksson beispielsweise 2001 als Manager der englischen Nationalmannschaft vorgestellt wurde, hatte er, ob der Tatsache, dass er kein Engländer war, wüste Medienproteste zu akzeptieren.¹⁷² Auch die Verpflichtung von Wenger wurde von viel Skepsis begleitet.¹⁷³

Die ersten Maßnahmen von Wenger bei Arsenal sind äußerst vergleichbar mit denen von Ferguson bei Manchester United. Auch Wenger verbot seinen Spielern den Alkoholkonsum, achtete auf eine gesunde Ernährung¹⁷⁴ und veranlasste den Bau eines neuen, der Zeit und den gestiegenen Ansprüchen entsprechenden Trainingszentrums.¹⁷⁵ Seine Arbeit fußt nach eigener Aussage auf drei entscheidenden Aufgabenfeldern, die bearbeitet werden müssen. Erstens sind das die aktuellen Ergebnisse der Mannschaft und die Art des Fußballs, den diese spielt; zweitens die Fähigkeit eines Managers, die Spieler individuell zu verbessern; und drittens der Einfluss, den der Trainer auf die langfristige Entwicklung eines Vereins ausübt. Der letzte Punkt betrifft vor allem die Spielphilosophie, die Infrastruktur eines Vereins und das öffentliche Bild vom Klub.¹⁷⁶

Ferguson erkannte früh, dass die kontinentaleuropäische Fußballschule der englischen in den vergangenen Jahrzehnten enteilt war. Deswegen sah er es als notwendig an, ausländische Experten zu Rate zu ziehen. So engagierte er beispielsweise den niederländischen Trainer Wiel Coerver, der eine eigene, technikorientierte Fußballschule vertrat und ein weltweit angewandtes Fußballtrainingsprogramm entwickelte: Das

¹⁷¹ Vgl. Winner, 2006: S. 37

¹⁷² Vgl. Winner, 2006: S. 108ff

¹⁷³ Vgl. Oldfield, 2009: S. 33

¹⁷⁴ Vgl. Oldfield, 2009: S. 36ff

¹⁷⁵ Vgl. Oldfield, 2009: S. 70

¹⁷⁶ Vgl. Marcotti/Vialli, 2006: S. 208ff

„Coerver-Coaching“.¹⁷⁷ Mit Rene Meulensteen war später ein weiterer niederländischer Trainer für Manchester United tätig. Er kümmerte sich erst um die Nachwuchsabteilung, später um das B-Team und wurde schließlich Co-Trainer von Ferguson selbst. Auch Meulensteen war ein Vertreter der Schule des „Coerver-Coachings“. Dieser Art des Trainings widmete er stets die ersten 20 Minuten einer jeden Einheit.¹⁷⁸

Ferguson verstand es, in allen entscheidenden Bereichen der Vereinsarbeit Experten einzustellen und die fälligen Aufgaben entsprechend an diese zu delegieren. 1994 arbeiteten etwa 31 Mitarbeiter in seinem Betreuerstab.¹⁷⁹ Die Wichtigkeit der Fähigkeit, Aufgaben delegieren zu können, nahm in den vergangenen Jahren enorm zu. Auch der niederländische Startrainer Louis van Gaal erkennt den Trend, dass Manager immer weniger Aufgaben selbst erledigen müssen, aber stets als Schnittstelle aller Bereiche agieren müssen.¹⁸⁰

Durch die fehlende Tradition eines „Trainers“ im ursprünglichen Sinne hatten viele englische Vereine in den 1990er Jahren Probleme, mit ihrem Personal den Ansprüchen des modernen Fußballs gerecht zu werden. Dies zeigt sich etwa daran, dass sich zu dieser Zeit wieder der Trend entwickelte, Spielertrainer anzustellen. Gianluca Vialli agierte ab 1998 beispielsweise als solcher beim FC Chelsea.

Vor ihm waren bereits Ruud Gullit und Glenn Hoddle als Spielertrainer bei Chelsea aktiv. Darüber hinaus sind Stuart Pearce bei Nottingham Forest, Stuart McCall bei Bradford City und Attilo Lombardo bei Crystal Palace als Beispiele dieser Entwicklung zu nennen. Keiner dieser Spielertrainer konnte für langfristigen Erfolg sorgen; Entlassungen folgten in den allermeisten Fällen recht zügig.

Der Hintergrund dieser Einstellungen lag wohl darin, dass die Vorstände der Meinung waren, dass sich die Fans bei Misserfolgen weniger gegen einen „ihrer Helden“ stellen würden, als gegen einen eingekauften Trainer. Darüber hinaus sparte sich der jeweilige Verein das Gehalt eines weiteren Mitarbeiters. Angesichts der Summen, die bereits zu dieser Zeit im Fußballsport kursierten, eine beinahe absurde Ansicht. Neben den bereits umfassenden Aufgaben, die ein Manager im englischen Profifußball zu absolvieren hatte, auch noch selbst spielen zu müssen, überforderte viele Spielertrainer.

¹⁷⁷ Das „Coerver-Coaching“ ist eine weltbekannte Trainingsmethode, die für alle Altersgruppen verwendet werden kann und auf der Erlangung technischer Fähigkeiten durch Kleingruppenspiele basiert. Das Ziel ist dabei die perfekte Ballkontrolle.

¹⁷⁸ Vgl. Schulze-Marmeling, 2014: S. 228f

¹⁷⁹ Vgl. Schulze-Marmeling, 2000: S.212

¹⁸⁰ Vgl. Rumsby, 2015

Vialli erkannte dies und überließ die Arbeit auf dem Transfermarkt beispielsweise einem Direktor.¹⁸¹

Umgang mit multikulturellen Mannschaften

Während es jahrzehntelang als Manager oftmals ausreichte, schlicht und einfach Autorität über seine Mannschaft auszuüben, hat sich dies seit dem Bosman-Urteil¹⁸² von 1995 und der neugewonnenen Macht der Spieler gegenüber den Vereinen und auch den Managern geändert.¹⁸³ Manager müssen nun ein gutes Verhältnis zu ihren Spielern aufbauen und auch dafür sorgen, dass es im Team zu keinen kultur- oder sprachbezogenen Grüppchenbildungen kommt. Seit dem Bosman-Urteil und der eintretenden Globalisierung des Fußballsports sind Spielertransfers (speziell internationale) deutlich einfacher zu realisieren und kommen somit häufiger vor. Aus einem multikulturell zusammengestellten Team muss der Manager eine Einheit formen. In den ersten Jahrzehnten nach dem 2. Weltkrieg stammte die überwältigende Mehrheit einer Mannschaft sowie der Manager meist aus dem gleichen Land, oft sogar aus der gleichen Stadt. Celtic Glasgow gewann den Landesmeistercup 1967 etwa mit einem Team, bei dem kein Spieler weiter als 25 Meilen vom eigenen Stadion entfernt geboren wurde. Heutzutage ist es wichtig, ein Gruppen- und Zusammengehörigkeitsgefühl zu implementieren. Spieler aus verschiedenen Ländern sind auch verschiedene Arten von Ansprachen und Kritiken gewöhnt. Dies ist eine der neuesten Aufgaben, die ein Manager zu beachten hat.¹⁸⁴

Als Jose Mourinho 2004 Manager des FC Chelsea wurde, fanden sich in seiner Mannschaft viele Gruppen an Spielern, die jeweils bestimmten Sprach- oder Kulturkreisen zuzuordnen waren. Sofort versuchte Mourinho, die Mannschaft zu einen und ein Team zu formen. Dafür führte er die Regel ein, dass in der Kabine nur mehr Englisch gesprochen werden durfte.¹⁸⁵

Neben der Kommunikation mit den Spielern betrachtet Mourinho die Arbeit mit den Medien, die er für bestimmte Zwecke instrumentalisiert, als eines seiner Hauptaufgabenfelder. Mit rätselhaften Pressekonferenzen und großmäuligen Ankündigungen schafft es Mourinho perfekt, das öffentliche Interesse auf seine eigene Person und

¹⁸¹ Vgl. Marcotti/Vialli, 2006: S. 143f

¹⁸² Das Bosman Urteil erlaubt Spielern nach Ablauf eines Vertrages ablösefrei den Vertrag zu wechseln. Vormalig war auch in diesem Fall eine Ablösezahlung seitens des aufnehmenden Vereins erforderlich.

¹⁸³ Vgl. Barclay, 2011: S. 29f

¹⁸⁴ Vgl. Marcotti/Vialli, 2006: S. 216f

¹⁸⁵ Vgl. Barclay, 2011: S. 178

somit weg vom Team zu lenken. So kann sich seine Mannschaft auf das Wesentliche, auf das Spiel konzentrieren.¹⁸⁶ In Mourinhos Augen beginnen Spiele nicht erst mit dem Anpfiff, sondern mit der Pressekonferenz vor dem Spiel; und enden auch nicht mit dem Abpfiff, sondern mit der Medienrunde danach. Dabei adressiert er seine Botschaften weniger an die Journalisten im Raum, als an seine Spieler, andere Manager oder gar die FA.¹⁸⁷

Arsene Wenger vertraut diesbezüglich auf eine andere Strategie. Er versucht sich als Manager von Arsenal London den Medien gegenüber stets so rar wie möglich zu machen.¹⁸⁸

Heutzutage lässt sich das Aufgabenfeld eines englischen Managers in drei Bereiche gliedern: „selecting“, „coaching“ und „managing“.

- „Selecting“ betrifft nicht nur das Verhalten des Managers auf dem Transfermarkt und die ausbalancierte Aufstellung der Mannschaft, sondern auch die Auswahl der Mitglieder des Mitarbeiterstabs.
- „Coaching“ beschreibt die Aufgabe, einzelne Spieler besser zu machen und zu einem Team zu formen.
- „Managing“ bezieht sich auf den Umgang mit den Spielern und die Fähigkeit, für Disziplin in der Mannschaft zu sorgen.¹⁸⁹

2.4.2 Deutschland

Psychologie als Teil des Trainerberufs

Während in den 1970er und frühen 1980er Jahren etliche ausländische Trainer in der Bundesliga arbeiteten, besannen sich die Vereine ab den späten 1980er Jahren wieder hauptsächlich darauf, einheimische Übungsleiter anzustellen. Dadurch kam es in diesem Zeitraum speziell im taktischen Bereich zu weniger innovativen Impulsen.¹⁹⁰ Stattdessen feierten Trainer, die eher traditionellen Werten, wie Disziplin, Fleiß und einem autoritären Führungsstil vertrauten, große Erfolge. Ein Beispiel dafür ist Otto Rehhagel,

¹⁸⁶ Vgl. Barclay, 2011: S. 46f

¹⁸⁷ Vgl. Barclay, 2011: S. 188f

¹⁸⁸ Vgl. Oldfield, 2009: S. 333

¹⁸⁹ Vgl. Barclay, 2011: S. 147f

¹⁹⁰ Vgl. Biermann/Fuch, 2009: S. 145

der mit Werder Bremen zwei deutsche Meistertitel erringen konnte. Ihm war stets auch ein ausgeprägtes Gemeinschaftsgefühl in der Mannschaft wichtig.¹⁹¹ Ähnliche Ansätze verfolgte Jupp Heynckes bei seiner ersten Amtszeit in München, die sich von 1987 bis 1991 erstreckte. Er tolerierte in seinem Kader nur Spieler, denen er bedingungslos vertrauen konnte.¹⁹²

Gleichzeitig kam in Christoph Daum ein ganz neuartiger Trainertypus auf. Er gilt als erster Übungsleiter, der exzessiv mit den Werkzeugen der Psychologie arbeitete. Mit einer immens mitreißenden Sprache, Mimik und Gestik trieb er seine Spieler an körperliche und geistige Leistungsgrenzen. Daum schreckte auch vor unkonventionellen Mitteln nicht zurück, ließ seine Mannschaft etwa über Scherben laufen. Am Abend vor wichtigen Partien führte er die sogenannte „blaue Stunde“ ein, in der er Vorträge zu Themen wie Verantwortung oder Gruppendynamik hielt. Dabei erwartete er höchste kognitive Konzentration seiner Spieler auf Themen, die den Fußball nur bedingt berühren. So wollte er sie auch zum Blick in andere Gesellschaftsbereiche ermutigen.¹⁹³



Abbildung 5: Christoph Daum

Darüber hinaus nutzte Daum stets die innovativste und neueste Technik. Bereits Ende der 1980er Jahre arbeitete er mit einem computergestützten Spielanalysesystem. Er gründete eine eigene Firma, die sich mit der Entwicklung eines Programms beschäftigte, das Daten und Statistiken von Spielern verwaltete und mit dem außerdem komplette Spielzüge mit Aussagen über taktische Besonderheiten gespeichert werden konnten. Daum arbeitete ungemein akribisch und hielt alle seine Spielanalysen, Mannschaftsbesprechungen und Trainingseinheiten schriftlich fest, um bei bestimmten Vor-

¹⁹¹ Vgl. Rohrbacher-List, 2005: S. 232ff

¹⁹² Vgl. Schulze-Marmeling, 2005c: S. 240f

¹⁹³ Vgl. Theweleit, 2005: S.304ff

kommissionen nachprüfen zu können, wie er reagierte, als diese zuletzt auftraten. Mit den Notizen von damals entwickelte er dann neue Strategien.¹⁹⁴

Auch im Umgang mit den Medien sorgte Daum für revolutionäre Neuerungen. Daum erkannte früh, dass Trainer mit dem Aufkommen von privaten Fernsehsendern¹⁹⁵ zur „Show“ beitragen mussten. Deshalb betrieb er eine offensive PR-Arbeit. Dabei ließ er sich vor allem von den Trainern der amerikanischen Profiligen inspirieren. Speziell unter Trainerkollegen und anderen Vertretern des Fußball-Geschäfts, wie etwa Uli Hoeneß, dem langjährigen Manager des FC Bayern, mit dem er eine innige Feindschaft pflegte, eckte Daum mit seiner angriffslustigen, provozierenden und großmäuligen Art jedoch an.¹⁹⁶

Ältere Trainer wie Rehhagel konnten mit den neuen Anforderungen der Medienlandschaft eher weniger souverän umgehen. Sowohl bei seiner Tätigkeit in München als auch in Kaiserslautern, wo er jeweils in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre wirkte, scheiterte er im Misserfolg letztlich auch an seinem Umgang mit den Medien, da er die Arbeit mit diesen oftmals ignorierte.¹⁹⁷ In einer Zeit, in der vor allem Fernsehsender mit ihren immensen Zahlungen für Übertragungsrechte den Fußball finanzieren, wurde dies nicht mehr hingenommen.¹⁹⁸

Umgang mit großen Kadern

Konträr zu diesen beiden Trainertypen verhielt sich Ottmar Hitzfeld, der oft als „Gentleman-Trainer“ tituliert wurde, stets ruhig und gelassen – sowohl gegenüber den Medienvertretern als auch gegenüber der eigenen Mannschaft.¹⁹⁹ Hitzfeld legte großen Wert auf einen von Respekt geprägten Umgang mit den Journalisten. Dabei entwickelte er die Fähigkeit, Kritik einfach abprallen zu lassen. So entstand zu den meisten Medienschaffenden eine solide Beziehung.²⁰⁰ Aber nicht nur gegenüber den Medien, sondern auch den Spielern, dem Vorstand und den Fans muss sich ein Trainer äußern. Diesbezüglich spricht Hitzfeld von einem „Vier-Fronten-Krieg“, den ein Übungsleiter auszutragen hat.²⁰¹

¹⁹⁴ Vgl. Theweleit, 2005: S.306

¹⁹⁵ Der Privatsender Sat.1 strahlte etwa 1986 erstmals Bundesligaübertragungen aus. Im kommenden Jahrzehnt sollte sich dies im kompletten Privatfernsehen intensivieren.

¹⁹⁶ Vgl. Theweleit, 2005: S.306ff

¹⁹⁷ Vgl. Rohrbacher-List, 2005: S. 232ff

¹⁹⁸ Vgl. Röttgen, 2014: S. 34f

¹⁹⁹ Vgl. Schulze-Marmeling, 2005d: S. 294f

²⁰⁰ Vgl. Hochstrasser, 2010: S. 284ff

²⁰¹ Vgl. Wild, 2014: S. 86

Dieser „Krieg“ hinterließ bei Hitzfeld durchaus Spuren, war er doch einer der ersten deutschen Trainer, der von dem Beruf mental und gesundheitlich überfordert wurde. Nach sechs Jahren als Trainer von Borussia Dortmund nahm sich Hitzfeld eine Auszeit, da ihm der Spaß am Job abhandengekommen war. Auch nach seiner folgenden Tätigkeit beim FC Bayern musste er wegen eines Substanzverlustes eine Pause einlegen.²⁰² Damals zeigte er Anzeichen eines Burn-out-Syndroms.²⁰³ Daran lässt sich erkennen, dass der Trainerjob zunehmend mit immer umfangreicheren Verpflichtungen und Aufgaben verbunden ist und der öffentliche Druck einige Vertreter dieser Zunft zunehmend verunsichert.

Zuvor führte Hitzfeld bei seiner Tätigkeit in München das Rotationsprinzip ein. Wegen einer immer größer werdenden Häufung an Spielen versuchten die Vereine um die Jahrtausendwende große und ausgeglichen besetzte Kader unter Vertrag zu nehmen. Um diese bei Laune zu halten und gleichzeitig Kräfte zu schonen, ließ Hitzfeld als Trainer des FC Bayern in der Startformation viel rotieren. Dadurch schonte er seine Spieler nicht nur physisch, weil sie sich nicht im Dreitagesrhythmus verausgaben mussten, sondern auch psychisch, weil wenige Spieler permanent auf der Bank saßen und so von Selbstzweifeln geplagt wurden.²⁰⁴ In der Hinrunde der Spielzeit 1999/00 wechselte er seine Startelf beispielsweise im Schnitt auf fünf Positionen im Vergleich zum vorangegangenen Spiel.²⁰⁵ So wollte Hitzfeld auch neue Spannungen erzeugen, um keinem Spieler die Sicherheit zu geben, in der nächsten Partie ohnehin wieder aufgestellt zu werden.²⁰⁶

Expertise aus fußballfremden Bereichen

Bei seiner Tätigkeit als Bundestrainer revolutionierte Jürgen Klinsmann zwischen 2004 und 2006 die Aufgabenfelder, die einem Trainer zur Bearbeitung offenstehen, nachhaltig. Klinsmann umgab sich mit Experten aus verschiedensten Bereichen. So engagierte er beispielsweise den amerikanischen Fitnessguru Mark Verstegen, der die Bewegungsabläufe der Nationalspieler optimieren sollte. Auch Physiotherapeut Oliver Schmidlein brachte neuartige Methoden ein. Er arbeitete mit den Spielern an der Beweglichkeit des Rumpfes, der Hüfte und des Schultergürtels. Die Nationalspieler wurden dazu angehalten, ein Trainingstagebuch zu führen, in dem sie aufschreiben

²⁰² Vgl. Schulze-Marmeling, 2005d: S. 296ff

²⁰³ Vgl. Hochstrasser, 2010: S. 321

²⁰⁴ Vgl. Hochstrasser, 2010: S. 289

²⁰⁵ Vgl. Hochstrasser, 2010: S. 298

²⁰⁶ Vgl. Wild, 2014: S. 88

mussten, was sie wann, wo und wie lange trainiert haben.²⁰⁷ Darüber hinaus engagierte Klinsmann den Diplom-Psychologen Hans-Dieter Hermann, der sich um die mentale Stärkung der Nationalspieler kümmern sollte.²⁰⁸

Diese detailversessenen Ansätze führte Klinsmann später als Trainer des FC Bayern weiter. Dort ließ er sich etwa in der Allianz Arena ein Schnittstudio einrichten, von dem aus bereits in der Halbzeitpause Videosequenzen zur Analyse und Erklärung in die Kabine gesendet werden konnten. Um die Kommunikation mit seinem Team zu verbessern und Missverständnisse auszuschließen, ließ Klinsmann Mannschaftssitzungen und Reden des Teampsychologen Philipp Laux für fremdsprachige Spieler simultan übersetzen.²⁰⁹ Nachhaltigen Erfolg hatte Klinsmann beim FC Bayern jedoch keinen.

Auch Jupp Heynckes, der in seiner Anfangszeit als Trainer eher einen autoritären Stil pflegte, maß der Kommunikation mit und innerhalb der Mannschaft bei seiner zweiten Tätigkeit beim FC Bayern von 2011 bis 2013 einen höheren Stellenwert bei. Er erachtete es etwa als wichtig, die unterschiedlichen kulturellen Hintergründe seiner Spieler zu kennen, um diese richtig ansprechen zu können. Heynckes informierte sich über die Kindheit, Religion, Familienverhältnisse und den Heimatbezug seiner Akteure.

Um den Dialog zwischen den Spielern zu verbessern, führte er einmal pro Woche den Zwölfstundentag ein, bei dem die Spieler erst gemeinsam trainierten, dann individuelle Übungen im Kraft- oder Gymnastikraum zu absolvieren hatten und sich medizinisch pflegen lassen mussten, ehe ein gemeinsames Mittagessen, eine Ruhepause mit zwanglosem Gedankenaustausch und am Nachmittag ein zweites Mannschaftstraining anstanden.²¹⁰

Verwissenschaftlichung des Fußballs

Seit den 2000er Jahren zählt der Umgang mit moderner Technik zu den Hauptaufgabenfeldern eines Trainers. Die Firma Mastercoach stellt beispielsweise Technik zur Ermittlung von Laufdaten von Spielern, die über Wärmesensoren im Stadion generiert werden, zur Verfügung.²¹¹ Durch die Einbeziehung von Herzfrequenzen oder Blutwerten der Spieler müssen Trainer bei der Dosierung von Trainingseinheiten nicht mehr auf ihr Gefühl hören, sondern können nach wissenschaftlichen Maßstäben handeln.²¹²

²⁰⁷ Vgl. Schulze-Marmeling, 2005e: S. 337

²⁰⁸ Vgl. Röttgen, 2014: S. 31

²⁰⁹ Vgl. Müller-Wirth, 2009

²¹⁰ Vgl. Schulze-Marmeling, 2005c: S. 244f

²¹¹ Vgl. Röttgen, 2009

²¹² Vgl. Bernreuther, 2014: S. 10

Um diese zunehmende Bandbreite an Aufgaben abdecken zu können, benötigen Trainer naturgemäß immer größere Mitarbeiterstäbe. In der Saison 2013/14 unterhielt der FC Bayern neben Übungsleiter Pep Guardiola beispielsweise zehn weitere Experten, die in ihren jeweiligen Fachgebieten über die höchsten Ausbildungsgrade verfügten.²¹³ Durch das Mitwirken von Athletiktrainern, Sportpsychologen und anderen Spezialisten ist die Fähigkeit, Aufgaben entsprechend delegieren zu können, zu einer zentralen Herausforderung des Trainerberufs geworden.²¹⁴

All diese Aspekte müssen natürlich auch bei der Trainerausbildung beachtet werden. An der Hennes-Weisweiler-Akademie werden die Grundlagen in allen relevanten Bereichen gelehrt. Dies soll dem angehenden Cheftrainer die Aufgabe, einen fachkundigen Trainerstab aufzubauen, erleichtern.²¹⁵ Frank Wormuth wurde 2008 zum Ausbildungsleiter der Hennes-Weisweiler-Akademie bestellt. Seitdem wurde in der Trainerausbildung auch immer größerer Wert auf den Umgang mit moderner Technik gelegt. Dazu wurde ein eigenes Medialabor eingerichtet, mit dem zielgerichtetes Beobachten und genaues Analysieren möglich sind. Angehende Trainer müssen dann beispielsweise Übungseinheiten leiten, die gleichzeitig gefilmt werden. Später wird das Training im Medialabor detailliert analysiert.²¹⁶

Die Wichtigkeit einer guten Ausbildung nimmt im Trainerjob immer weiter zu. Ein großer Name oder eine erfolgreiche Profikarriere alleine reichen nicht mehr aus, auch weil junge Spieler immer interessierter an der Materie werden und mehr nachfragen.²¹⁷ Der Beruf des Trainers entwickelte sich zuletzt mehr und mehr zu einem Job, den junge Menschen als eigenes Berufsziel anstreben, ohne vorher zumindest in irgendeiner Form eine Karriere als Spieler absolviert zu haben. Ein gutes Beispiel dafür ist Julian Nagelsmann, der im Februar 2016 zum Cheftrainer der TSG Hoffenheim bestellt wurde.

Schon mit Anfang 20 arbeitete er als Scout für die U23-Mannschaft des FC Augsburg sowie beim TSV 1860 München und der TSG Hoffenheim als Jugendtrainer.²¹⁸ Mit dem Geburtsjahr 1987 ist Nagelsmann im Jahr 2016 als Trainer einer Profimannschaft ähnlich alt oder sogar jünger als viele seiner Spieler. Hinsichtlich der Autoritätsentwicklung steht diese Trainergeneration deshalb vor ganz neuen Herausforderungen.²¹⁹

²¹³ Vgl. Schröter, 2014: S. 14f

²¹⁴ Vgl. Moissidis 2013: S. 15

²¹⁵ Vgl. DFB, 2015

²¹⁶ Vgl. DFB, 2014e

²¹⁷ Vgl. Moissidis 2013: S. 16

²¹⁸ Vgl. Warmbrunn, 2015: S. 45

²¹⁹ Vgl. Dach, 2015

3 Schluss

3.1 Zusammenfassung

Über die Jahre hinweg etablierten sich in England und Deutschland zwei verschiedene Herangehensweisen zum Beruf des Fußballtrainers. In der Folge werden die wichtigsten Entwicklungsschritte in den beiden Ländern zusammengefasst dargestellt.

England

- Von den Anfängen des Fußballsports bis in die 1880er Jahre wurden englische Vereine vornehmlich von Spielertrainern angeleitet.
- In der Folge entwickelte sich die Rolle des Klubsekretärs: Dieser fungierte als Bindeglied zwischen der Mannschaft und den Direktoren und war sowohl für administrative als auch sportbezogene Aufgaben verantwortlich. Neben der Einführung einer Profiligen 1888 war vor allem der Umstand, dass viele Vereine Spieler aus der Arbeiterschicht anstellten, mit denen die Direktoren den persönlichen Umgang scheuten, Grund für den Bedarf an diesem Posten. Fußballspezifisches Training oder taktische Besprechungen spielten noch keine Rolle.
- In der Zwischenkriegszeit wurde Herbert Chapman der erste moderne Manager. Er erlangte die volle Kontrolle über seine Vereine und war somit für Taktik, Aufstellung und Transfers alleinverantwortlich. Darüber hinaus kümmerte er sich mit infrastrukturellen Projekten um die langfristige Ausrichtung seiner Klubs. Obwohl Chapman sehr intensiv an der taktischen Ausrichtung seiner Mannschaften arbeitete, spielten die Trainingseinheiten selbst auch bei ihm nur eine geringe Rolle.
- Auf Vereinsebene knüpften nach dem 2. Weltkrieg Matt Busby und Bill Shankly an die von Chapman entwickelten Strukturen eines allmächtigen Managers an. Darüber hinaus maßten sie erstmals der Arbeit auf dem Trainingsplatz große Bedeutung bei. Um diese professionell gestalten und außerdem ein breites Scoutingnetz aufbauen zu können, wurden die Mitarbeiterstäbe vergrößert.
- Ab den 1960er Jahren wurde es allgemein anerkannt, dass Manager großen Anteil an den Erfolgen ihrer Vereine haben. Dementsprechend wurden sie auch bei Misserfolgen zur Verantwortung gezogen, was dazu führte, dass Entlassungen zur Regel wurden.

- In den 1980er Jahren hielten die Wissenschaft und Mathematik Einzug ins Betätigungsfeld des Managers. Gleichzeitig drängten erstmals Personen in die Berufsbranche, die über keine große Vergangenheit als Profi verfügten.
- Die zunehmende Mediatisierung des Fußballsports eröffnete Managern ab den 1990er Jahren neue Aufgabengebiete. Sie mussten für Ruhe im Verein sorgen und ihren Umgang mit den Medien, der immer zeitaufwendiger und riskanter wurde, optimieren.
- Da die Trainerausbildung in England in dieser Zeit äußerst rückständig war, wurden kontinentaleuropäische Experten verpflichtet, die jegliche Tätigkeitsfelder, die ein Manager damals zu bearbeiten hatte, mit innovativen Ideen bereicherten. Dabei sind speziell die Bereiche Fitness und Taktik zu nennen.
- Seit dem Bosman-Urteil müssen Manager mit großen, multikulturellen Kadern umgehen können. Hervorragende Fähigkeiten im Bereich der Kommunikation sind unabdingbar.

Deutschland

- Bis zur Jahrtausendwende wurden Vereinsmannschaften in Deutschland hauptsächlich von Spielertrainern angeleitet.
- Um 1910 beschäftigten erste Klubs hauptamtliche Trainer, die zumeist aus Großbritannien stammten und den Spielern grundlegende Fähigkeiten beibrachten. Aus finanziellen Gründen wurden diese jedoch meist nur für einige wenige Monate engagiert. Vereinzelt gab es auch erste deutsche Übungsleiter.
- In der Zwischenkriegszeit drängten ungarische und österreichische Trainer nach Deutschland, die bei ihren Vereinen recht bald spielnahe Trainingseinheiten abhielten.
- Nach dem 2. Weltkrieg herrschte in Deutschland ein akuter Trainermangel, weshalb an der Sporthochschule in Köln ab 1947 eigene Ausbildungskurse durchgeführt wurden.
- Ab Mitte der 1960er Jahren entwickelte sich in der Bundesliga das Berufsfeld des Managers/Sportdirektors. Dieser zusätzliche Angestellte konzentrierte sich auf die Arbeit auf dem Transfermarkt.
- Ausländische Trainer sorgten in den 1970er und 1980er Jahren speziell im Bereich der Taktik für innovative Neuerungen. Die erfolgreichsten deutschen Trainer dieser Zeit beschäftigten sich dagegen mehr mit dem psychologischen Umgang mit den Spielern als mit der Taktik.

- Ab den 1990er Jahren wurde technischen Hilfsmitteln im Fußball immer größere Bedeutung beigemessen. Die Arbeit mit Spielanalyseprogrammen wird zum Standard. Speziell Jürgen Klinsmann sorgte als Bundestrainer mit einigen innovativen Ansätzen für eine Sensibilisierung in diesen Bereichen.
- Der Trainerjob entwickelte sich zuletzt immer mehr zum Studienberuf. Junge Menschen streben diesen Job völlig separat und ohne eine vorherige Karriere als Fußballprofi an.

3.2 Beantwortung der Forschungsfrage

„Trainer“ und „Manager“ – die unterschiedlichen Bezeichnungen für diesen einen Job in England und Deutschland haben durchaus ihre Berechtigung. Geschichtlich betrachtet kommt der englische „Manager“ eher aus dem administrativen Bereich. Als ursprünglicher Klubsekretär zeichnete er von Beginn an beispielsweise für die Arbeit auf dem Transfermarkt und die langfristige Entwicklung eines Vereins verantwortlich. In Deutschland entstand der Trainerberuf durch den Einfluss englischer Pioniere, die den Deutschen in den Jahren vor dem 1. Weltkrieg den Fußballsport näherbrachten und die Grundlagen lehrten. In der Zwischenkriegszeit nahmen diese Rolle meist die fußballerisch weiterentwickelten Österreicher und Ungarn wahr.

Während in Deutschland zu dieser Zeit bereits großer Wert auf die Trainingseinheiten gelegt wurde und aus dieser Tradition ab 1947 auch eine Ausbildungsstätte für Fußballtrainer gegründet wurde, zählte die Organisation und Durchführung des Trainings im ursprünglichen Sinne nicht unbedingt zu den Hauptaufgaben eines Managers in England. Dieser hatte schlicht und einfach viel größere Betätigungsfelder zu bearbeiten. Als Beispiel dafür dienen einige englische Manager, die etwa an der infrastrukturellen Entwicklung ihrer Vereine beteiligt waren. Von deutschen Kollegen ist dies nicht übermittelt.

Dieser Umstand zeigt sich auch in den jeweiligen Nationalmannschaften. Deutschland verfügte bereits ab 1926 über einen Bundestrainer, der sich Gedanken zu Trainingsinhalten und taktischen Ausrichtungen machte. In England wurde erst 1963 der erste wirklich entscheidungsbefugte Manager der Nationalmannschaft eingestellt. Zuvor waren ein vielköpfiges Komitee und nach dem 2. Weltkrieg ein Manager, der aber keine alleinige Entscheidungsgewalt besaß, für die Nationalmannschaft verantwortlich.

In den Jahrzehnten nach dem 2. Weltkrieg herrschte in England jahrelang eine taktische Eintönigkeit frei von internationalen Impulsen. In Deutschland arbeiteten dagegen bereits in den 1970er und 1980er Jahren ausländische Trainer, die den Fußball in taktischer Hinsicht auf ein neues Level hoben. Auch die allgemeine Lebensführung der

Spieler, eine gesunde Ernährung und der Verzicht auf Alkohol wurden in Deutschland bereits früh thematisiert. All diese Entwicklungen sind in England erst in den 1990er Jahren zu beobachten.

Bis heute hält sich in England weitgehend das Konzept des allmächtigen Managers, während in Deutschland bei den meisten Vereinen ein Gespann aus Trainer und Manager/Sportdirektor die Geschäfte führt. Grundlegende Aufgaben für den englischen Manager und den deutschen Trainer sind heutzutage – abgesehen von den wirtschaftlichen und administrativen Aufgaben – jedoch weitestgehend identisch. Neben den traditionellen Betätigungsfeldern wie der Aufstellung der Mannschaft, der Trainingsgestaltung und der Ansprache an das Team kamen in den vergangenen Jahren jedoch einige weitere hinzu. Besonders nennenswert ist dabei der Umgang mit der immer weiterwachsenden Medienlandschaft, den multikulturellen Kadern und der modernsten Technik, die zunehmend in die alltägliche Arbeit eingebunden werden muss. Ob der großen Mitarbeiterstäbe ist auch die Fähigkeit, Aufgaben zielgerichtet delegieren zu können, von immenser Bedeutung.

3.3 Ausblick

Analysiert man die Rolle des Fußballtrainers und wie sich diese im Wandel der Zeit verändert hat, so stellt man fest, dass sich dessen Aufgabenfelder und Tätigkeitsbereiche von Jahrzehnt zu Jahrzehnt verbreitert haben. Dadurch benötigten Trainer immer mehr Mitarbeiter, die über Expertisen in gewissen Bereichen verfügten und den Cheftrainer bei Tätigkeiten in ebendiesen unterstützen konnten. Dieser Trend hat speziell seit etwa 1990 extrem Fahrt aufgenommen. Trainer sind mittlerweile viel damit beschäftigt, Aufgaben zu delegieren. Speziell im englischen Fußball, wo die Manager neben der Arbeit auf dem Platz traditionsbedingt auch viele administrative Tätigkeiten zu absolvieren haben, ist dies zu beobachten.

Diese Entwicklung wird in den kommenden Jahren immer weiter voranschreiten. Es ist gut vorstellbar, dass der Trainer in Deutschland oder Manager in England irgendwann einzig und alleine für die Aufgabenverteilung an verschiedene Experten verantwortlich ist. Er selbst dient dann praktisch als Schnittstelle zwischen allen Unterabteilungen, muss jedoch letztlich Entscheidungen treffen und für diese geradestehen. Bei der Entscheidungsfindung wird er aber wohl noch extremer, als es heute schon der Fall ist, auf die Meinungen von jeweiligen Experten vertrauen müssen.

In der alltäglichen Arbeit werden technische Hilfsmittel weiterhin zunehmend an Wichtigkeit gewinnen. Für Trainer ist es unabdingbar, sich mit diesen auseinanderzusetzen und die Möglichkeiten, die sie bieten, zu nutzen. Speziell im Bereich der individuellen

Trainingsgestaltung entstehen ständig neue und noch zielgerichtetere Möglichkeiten zur Leistungsoptimierung.

Während der Beruf des Fußballtrainers lange Zeit einzig und alleine eine Folgebeschäftigung auf den Beruf des Fußballspielers darstellte, wird sich dieser Job mehr und mehr zu einem eigenen Studienberuf entwickeln. Dieser Trend ist im deutschen Fußball bereits erkennbar. Diesbezüglich müssen die Trainerausbildungsstätten stets auf dem aktuellsten Stand sein und die angehenden Übungsleiter speziell im Bereich der Kommunikation und Autoritätsentwicklung schulen.

Bis vor kurzem war es beinahe undenkbar, dass ein Trainer genauso alt oder gar deutlich jünger als seine Spieler ist. Dadurch, dass immer mehr Menschen den Beruf des Trainers völlig unabhängig von einer Profikarriere anstreben, könnte dieser Umstand in nicht allzu ferner Zukunft zur Norm werden. Dadurch wird auf dem Trainermarkt auch eine verschärfte Konkurrenzsituation entstehen, da neben den „traditionellen“ Kandidaten (ehemalige Spieler) auch immer mehr frühzeitig ausgebildete Trainer in die Branche drängen.

Literaturverzeichnis

Bücher

Barclay, Patrick: Mourinho. Further Anatomy of a Winner. London, 2011.

Bausenwein, Christoph: Geheimnis Fußball. Auf den Spuren eines Phänomens. Göttingen, 2006.

Biermann, Christoph/ Fuchs, Ulrich: Der Ball ist rund damit das Spiel die Richtung ändern kann. Wie moderner Fußball funktioniert. Köln, 2009.

Bisanz, Gero: „Autoritär, ohne autoritär zu sein.“ In: Giersberg, Günter (Hg.): Hennes Weisweiler. Göttingen, 2014. S. 49.

Dahlkamp, Hubert: „Helmut Schön. Der gewissenhafte Liberale.“ In: Schulze-Marmeling, Dietrich (Hg.): Strategen des Spiels. Die legendären Fußballtrainer. Göttingen, 2005. S. 158.

Dermutz, Klaus: Ernst Happel. Genie und Grantler. Göttingen, 2010.

Eggers, Erik: „Richard Girulatis. Der Mann, der die „elf Freunde“ erfand.“ In: Schulze-Marmeling, Dietrich (Hg.): Strategen des Spiels. Die legendären Fußballtrainer. Göttingen, 2005. S. 37.

Grüne, Hardy: „Otto Nerz. Reformier mir Feldherrenmanieren.“ In: Schulze-Marmeling, Dietrich (Hg.): Strategen des Spiels. Die legendären Fußballtrainer. Göttingen, 2005b. S. 96.

Grüne, Hardy: „William J. Townley. Der Engländer, der den „süddeutschen Stil“ prägte.“ In: Schulze-Marmeling, Dietrich (Hg.): Strategen des Spiels. Die legendären Fußballtrainer. Göttingen, 2005a. S. 46.

Heynckes, Jupp: „Er war seiner Zeit weit voraus.“ In: Giersberg, Günter (Hg.): Hennes Weisweiler. Göttingen, 2014. S. 28.

Hochstrasser, Josef: Ottmar Hitzfeld. Die Biografie. Frankfurt am Main, 2010.

Kelly, Stephen F.: Bill Shankly. It's Much More Important Than That. London, 1997.

Körner, Torsten: Franz Beckenbauer. Der freie Mann. Frankfurt am Main, 2006.

Marcotti, Gabriele/Vialli, Gianluca: The Italian Job. A journey to the heart of two great footballing cultures. London, 2006.

Oldfield, Tom: Arsene Wenger. Pure Genius. London, 2009.

Rohrbacher-List, Günter: „Otto Rehhagel. Rehakles – Meister des antiken Fußballs.“ In: Schulze-Marmeling, Dietrich (Hg.): Strategen des Spiels. Die legendären Fußballtrainer. Göttingen, 2005. S. 226.

Röttgen, Kurt: „Beruf Fußballtrainer.“ In: Giersberg, Günter (Hg.): Hennes Weisweiler. Göttingen, 2014. S. 30.

Schulze-Marmeling, Dietrich: „Einsame Männer am Spielfeldrand. Eine kurze Geschichte des Fußballtrainers“. In: Schulze-Marmeling, Dietrich (Hg.): Strategen des Spiels. Die legendären Fußballtrainer. Göttingen, 2005a. Seite 11.

Schulze-Marmeling, Dietrich: „Josef „Jupp“ Heynckes. Vom Rheinländer zum Spanier.“ In: Schulze-Marmeling, Dietrich (Hg.): Strategen des Spiels. Die legendären Fußballtrainer. Göttingen, 2005c. S. 239.

Schulze-Marmeling, Dietrich: „Jürgen Klinsmann. Reformator aus Kalifornien.“ In: Schulze-Marmeling, Dietrich (Hg.): Strategen des Spiels. Die legendären Fußballtrainer. Göttingen, 2005e. S. 333.

Schulze-Marmeling, Dietrich: „Ottmar Hitzfeld. Ein Gentleman mit Ehrgeiz.“ In: Schulze-Marmeling, Dietrich (Hg.): Strategen des Spiels. Die legendären Fußballtrainer. Göttingen, 2005d. S. 292.

Schulze-Marmeling, Dietrich: „Prolog.“ In: Schulze-Marmeling, Dietrich (Hg.): Strategen des Spiels. Die legendären Fußballtrainer. Göttingen, 2005f. S. 7.

Schulze-Marmeling, Dietrich: „Udo Lattek. 15 Titel für den „Wolf“.“ In: Schulze-Marmeling, Dietrich (Hg.): Strategen des Spiels. Die legendären Fußballtrainer. Göttingen, 2005b. S. 193.

Schulze-Marmeling, Dietrich: Der FC Bayern und seine Juden. Aufstieg und Zerschlagung einer liberalen Fußballkultur. Göttingen, 2011.

Schulze-Marmeling, Dietrich: Fußball. Zur Geschichte eines globalen Sports. Göttingen, 2000.

Schulze-Marmeling, Dietrich: United. Vom Arbeiterverein zum Fußball-Unternehmen. Göttingen, 2014

Skrentny, Werner: „Sepp Herberger. Feldwebel, Vater, Pedant.“ In: Schulze-Marmeling, Dietrich (Hg.): Strategen des Spiels. Die legendären Fußballtrainer. Göttingen, 2005. S. 126.

Studd, Stephen: Herbert Chapman. Football Emperor. London, 1998.

Theweleit, Daniel: „Christoph Daum. „Ich bin einzigartig“.“ In: Schulze-Marmeling, Dietrich (Hg.): Strategen des Spiels. Die legendären Fußballtrainer. Göttingen, 2005. S. 301.

Weskamp, Hermann Josef: „Die Geburt der „Fohlen-Elf“.“ In: Giersberg, Günter (Hg.): Hennes Weisweiler. Göttingen, 2014b. S. 60.

Weskamp, Hermann Josef: „Meistermacher und Geißbock – die Bundesliga hat ihn wieder.“ In: Giersberg, Günter (Hg.): Hennes Weisweiler. Göttingen, 2014c. S. 100.

Weskamp, Hermann Josef: „Mister Soccer-Total.“ In: Giersberg, Günter (Hg.): Hennes Weisweiler. Göttingen, 2014d. S. 114.

Weskamp, Hermann Josef: „Von Lechnich in die große Welt.“ In: Giersberg, Günter (Hg.): Hennes Weisweiler. Göttingen, 2014a. S. 36.

Wilson, Jonathan: Inverting the Pyramid. The History of Football Tactics. London, 2009.

Winner, David: Those Feet. An Intimate History of English Football. London, 2006.

Wittner, Andreas: „Richard „Little“ Dombi. Kleine Eminenz, vom Himmel gesandt.“ In: Schulze-Marmeling, Dietrich (Hg.): Strategen des Spiels. Die legendären Fußballtrainer. Göttingen, 2005. S. 54.

Zeyringer, Klaus: Fußball. Eine Kulturgeschichte. Frankfurt am Main, 2014.

Internetquellen

Dach, Christoph: Alles stürzt sich auf die Jungen. 2015. URL: <http://www.11freunde.de/artikel/junge-trainer-im-profifussball> [Stand 9.2.2016]

DFB: Hennes-Weisweiler-Akademie. 2015. URL: <http://www.dfb.de/sportliche-strukturen/hennes-weisweiler-akademie/die-akademie/> [Stand 29.2.2016]

DFB: Hennes-Weisweiler-Akademie. Seit 2008. 2014e. URL: <http://www.dfb.de/sportliche-strukturen/hennes-weisweiler-akademie/die-akademie/historie/seit-2008/?m=1> [Stand 29.2.2016]

DFB: Hennes-Weisweiler-Akademie. Von 1947 bis 1950. 2014a. URL: <http://www.dfb.de/sportliche-strukturen/hennes-weisweiler-akademie/die-akademie/historie/1947-bis-1950/> [Stand 29.2.2016]

DFB: Hennes-Weisweiler-Akademie. Von 1951 bis 1957. 2014b. URL: <http://www.dfb.de/sportliche-strukturen/hennes-weisweiler-akademie/die-akademie/historie/1951-bis-1957/> [Stand 29.2.2016]

DFB: Hennes-Weisweiler-Akademie. Von 1957 bis 1970. 2014c. URL: <http://www.dfb.de/sportliche-strukturen/hennes-weisweiler-akademie/die-akademie/historie/1957-bis-1970/?m=1> [Stand 29.2.2016]

DFB: Hennes-Weisweiler-Akademie. Von 1971 bis 2000. 2014d. URL: <http://www.dfb.de/sportliche-strukturen/hennes-weisweiler-akademie/die-akademie/historie/1971-bis-2000/?m=1> [Stand 29.2.2016]

FA: St. George's Park. 2015. URL: <http://www.thefa.com/st-georges-park/discover/about-us> [Stand 23.12.2015]

FA: The FA UEFA Pro Licence. 2015a. URL: <http://www.thefa.com/st-georges-park/fa-learning/fa-national-courses/the-fa-uefa-pro-licence> [Stand 23.12.2015]

Müller-Wirth, Moritz: "Ich konnte nicht länger immer nur der „good guy“ sein". 2009. URL: <http://www.zeit.de/2009/05/Klinsmann-05/komplettansicht> [Stand 4.2.2016]

Röttgen, Kurt: Zwischen Laptop und Turnhose. 2009. URL: <http://www.tagesspiegel.de/politik/geschichte/fussballtrainer-zwischen-laptop-und-turnhose/1461606.html> [Stand 19.1.2016]

Rumsby, Ben: Manchester United manager Louis van Gaal: "I don't do anything anymore! I delegate, and I earn a lot of money!" 2015. URL: <http://www.telegraph.co.uk/sport/football/teams/manchester-united/12003668/Manchester-United-manager-Louis-van-Gaal-I-dont-do-anything-anymore.-I-delegate-and-I-earn-a-lot-of-money.html> [Stand 2.12.2015]

Magazin-, Zeitungs- und Zeitschriftenquellen

Bernreuther, David: „GPS-Technik, Elite-Soldaten und Rocky-Flair.“ In: kicker Sportmagain. 4.8.2014. S. 10.

Moissidis, George: „Herr Schneider, Herr Weinzierl, was muss ein Trainer heute können?“ In: kicker Sportmagazin. 14.10.2013. S. 14.

Schröter, Carsten: „Gegen den Trend.“ In: kicker Sportmagazin. 17.3.2014. S. 14.

Warmbrunn, Benedikt: „Ehrgeiziger Lausbube.“ In: Süddeutsche Zeitung. 9./10.5.2015. S. 45.

Wild, Karlheinz: „Lieber ein Spiel verlieren als das Gesicht“. In: kicker Sportmagazin. 20.10.2014. S. 86.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

München, 7.3.2016

Nino Duit